

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM
MODELO DE GESTÃO EVOLUTIVA PARA MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS GRÁFICAS
BRASILEIRAS APOIADO NA TEORIA DA
HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

LUIZ FLÁVIO SUAREZ BOTANA

SÃO PAULO

2015

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE
GESTÃO EVOLUTIVA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
GRÁFICAS BRASILEIRAS APOIADO NA TEORIA DA
HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção
Área de Concentração: Gestão de Sistemas de Operação.

Linha de Pesquisa: Redes de Empresas e Planejamento da Produção.

Projeto: Melhoria contínua da qualidade e produtividade

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

LUIZ FLÁVIO SUAREZ BOTANA

SÃO PAULO

2015

Botana, Luiz Flávio Suarez.

Desenvolvimento e aplicação de um modelo de gestão evolutiva para micro e pequenas empresas gráficas brasileiras apoiado na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow / Luiz Flávio Suarez Botana. - 2015. 121 f. : il.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, São Paulo, 2015.

Área de concentração: Gestão de Sistemas de Operação. Orientador:
Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

1. Maslow. 2. Indústria gráfica. 3. Pequenas empresas. 4. Gestão.
I. Costa Neto, Pedro Luiz de Oliveira (orientador). II. Título.

LUIZ FLÁVIO SUAREZ BOTANA

**DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE
GESTÃO EVOLUTIVA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
GRÁFICAS BRASILEIRAS APOIADO NA TEORIA DA
HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Paulista – UNIP para a
obtenção do título de Mestre em Engenharia
de Produção

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____/_____/_____
Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto
Universidade Paulista – Unip

_____/_____/_____
Prof. Dr. Jorge Muniz Jr.
Universidade Estadual Paulista

_____/_____/_____
Prof. Dr. Rodrigo Franco Gonçalves
Universidade Paulista - Unip

DEDICATÓRIA

Para

Rosely e Flávia,

por tudo o que elas significam para mim.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas foram importantes para a realização deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, pela sua dedicação e serenidade nos seus conselhos, sempre muito corretos.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), pelos conhecimentos transmitidos e pelo apoio dado durante todo o período do mestrado.

Aos colegas da Faculdade Senai de Tecnologia Gráfica, que contribuíram com sugestões para a elaboração do trabalho.

Às empresas gráficas que acreditaram no meu trabalho e permitiram que fosse implantado o modelo para verificação dos resultados.

Ao Prosup/Capes, pelo suporte financeiro sob a forma de bolsa de mestrado.

Aos colegas do mestrado e aos funcionários da secretaria do PPGEP pelas contribuições ao trabalho e às apresentações e pela convivência agradável.

E, principalmente, à minha família. Minha esposa Rosely, minha filha Flávia pelas revisões do texto e pela ajuda para tornar o texto mais compreensível e agradável, e aos meus pais José e Manuela, que contribuíram para que tudo isso acontecesse.

A todos o meu muito obrigado!

Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importa quais sejam os obstáculos e as dificuldades. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.

Dalai Lama

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPE) têm papel significativo na economia brasileira. No entanto, as MPE são geridas de forma limitada pela fraca formação técnica e gerencial de seus líderes, o que implica em decisões apoiadas em parâmetros não técnicos e uma gestão mais pessoal que profissional. No caso particular da indústria gráfica, existe também um grande desafio estratégico que é se manter próspera e lucrativa em um novo ambiente de negócios, que surgiu das radicais mudanças que a Internet provocou no mundo das comunicações, além da evolução tecnológica e da forte concorrência global. Portanto, o desenvolvimento de um modelo de gestão simples, prático e que possa ser aplicado em etapas, focado para micro e pequenas empresas, vem ao encontro dessas necessidades da indústria gráfica brasileira, e a base da elaboração desse modelo foi a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Esse modelo de gestão é desenvolvido através de pontos de similaridade entre as necessidades dos seres humanos, apresentadas por Maslow em sua teoria, e as necessidades de sucesso de uma empresa, particularmente neste estudo, uma empresa gráfica. A similaridade é aplicada em duas etapas. Primeiramente, verifica-se a viabilidade da elaboração do modelo através da análise do capítulo “Prefácio à Teoria da Motivação” da sua obra *Motivation and Personality*. A segunda etapa, que é a elaboração efetiva do modelo de gestão, é desenvolvida através da estruturação de uma tabela de similaridade, tendo como base o capítulo 4 da referida publicação: “Uma Teoria de Motivação Humana”. Essa análise possibilita a definição dos estágios similares aos definidos por Maslow para seres humanos, quando aplicados a empresas. A etapa seguinte é a verificação de sua utilidade prática no mercado gráfico brasileiro, através de um estudo de caso múltiplo aplicado em 9 empresas, e se conclui que seus conceitos são aplicáveis, sendo recomendável para a melhoria dos resultados o aprimoramento de certas condições estruturais, que envolvam principalmente as lideranças. De forma complementar, é apresentado um estudo indicando que um planejamento de negócio adequado e uma boa apuração de resultados financeiros podem criar uma base que permita ao micro e pequeno empresário se enquadrar melhor a um padrão de excelência em gestão. Essa base de informações é a ferramenta operacional que permite verificar a efetividade da aplicação do modelo de gestão estudado.

Palavras-chave: Maslow, Indústria gráfica, Pequenas empresas, Gestão

ABSTRACT

The Micro and Small Enterprises have a relevant role in Brazil's economy. However, MSEs lack management due to leader's weak technical and managerial knowledge, implying in non-technical decisions and a personal instead of professional management. Particularly in the printing industry business, there is also a major strategic challenge, which is to remain successful and profitable in a new business environment, due to Internet radical changes in the communications, technological developments and global competition. Therefore, the development of a simple, practical and incrementally evolving management model for micro and small businesses meets the Brazilian printing industry needs, taking as basis Maslow's Theory of the Hierarchy of Needs. This model was performed through the similarities between humans needs, developed by Maslow in his theory, and companies goals, in this case, printing companies. The similarity is applied in two steps. The first step is the model development feasibility by analyzing the chapter "Preface to the Theory of Motivation" from Maslow's book "Motivation and Personality". The second step is the management model development by constructing a table of similarities, taking as a started-point chapter 4 of "A Theory of Human Motivation". This analysis will enable the definition of stages similar to those which Maslow describes for human beings, to be applied in the case of companies. The final step is the practical application in small Brazilian printing companies through a multiple case study applied in 9 companies, which concludes that the concepts of the model are feasible and can be performed for improved results, taking care of some structural conditions, which mainly refers to the leaders. A complementary study indicates a suitable business plan and an effective financial management can create a basis to drive micro and small business to management excellence. This background information is an operational tool in order to check the effectiveness of the management model.

Keywords: Maslow, Printing industry, Small business, Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da Quantidade de Micro e Pequenas Empresas no Brasil.....	16
Figura 2: Taxa de Sobrevivência de Empresas de 2 anos - Evolução no Brasil.....	16
Figura 3: Pirâmide de Maslow.....	20
Figura 4: Pirâmide da Gestão Evolutiva.....	39
Figura 5 - Representação do modelo de gestão com sobreposição de estágios.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos empreendedores estabelecidos (TEE) segundo grau de escolaridade – 2013.	13
Tabela 2: Similaridades entre a aplicação da Teoria de Maslow para seres humanos e para empresas	30
Tabela 3: Similaridade das citações de Maslow tendo como objeto uma empresa:.....	36
Tabela 4: Resumo Estágio1	40
Tabela 5: Resumo Estágio 2	40
Tabela 6: Resumo Estágio 3	41
Tabela 7: Resumo Estágio 4	41
Tabela 8: Resumo Estágio 5	41
Tabela 9: Empresas participantes do Estudo de Caso Múltiplo	50
Tabela 10: Apresentação dos Resultados – 1 ^a . Parte	52
Tabela 11: Apresentação dos Resultados – 2 ^a . Parte	53
Tabela 12: Apresentação dos Resultados – 3 ^a . Parte	54
Tabela 13- Relação entre a Apuração de Resultados e a Tomada de Decisão na MPE .	59

LISTA DE SIGLAS

ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica.

APMS – *Advances in Production Management Systems*.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

JUCESP – Junta Comercial de São Paulo.

MEI – Microempreendedor Individual.

MPE – Micro e Pequena Empresa.

PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Fazer, Verificar, Corrigir).

PIB – Produto Interno Bruto.

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades.

SUMÁRIO

1	Introdução	13
1.1	Problema de Pesquisa	14
1.2	Justificativa	15
1.3	Objetivos	17
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	Metodologia do Trabalho.....	17
1.5	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	19
1.6	Estrutura do Trabalho	21
1.7	Referências Bibliográficas deste Capítulo	23
2	Viabilidade da aplicação do modelo de gestão.....	26
2.1	Metodologia aplicada.....	26
2.2	Resultados Obtidos e Conclusões	28
2.3	Referências bibliográficas do Capítulo / Artigo	32
3	Desenvolvimento do modelo de gestão.	34
3.1	Metodologia aplicada.....	34
3.2	Resultados Obtidos	35
3.3	Conclusões.....	42
3.3	Referências bibliográficas do Capítulo / Artigo	44
4	Aplicação prática do modelo de gestão.	47
4.1	Metodologia aplicada.....	47
4.2	Resultados Obtidos	49
4.2.1	Empresas participantes do estudo.....	49
4.2.2	Tópicos que foram utilizados como “padrões” de ações de gestão que afetaram os resultados das empresas	50
4.2.3	Apresentação dos Resultados das Empresas	51
4.3	Referências Bibliográficas do Capítulo / Artigo.....	55
5	Apuração de Resultados e Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas..	58
5.1	Referências Bibliográficas do Capítulo / Artigo.....	60
6	Considerações Finais	63
6.1	Sugestão para novas pesquisas	64

Anexos.....	65
Anexo A: <i>Management Model for Micro and Small Enterprises Supported by Maslow´s Theory: An Option for Graphic Industry in Brazil</i>	65
Anexo B: <i>The Development of an Incrementally Evolving Management Model for Small Brazilian Printing Companies Based on Maslow´s Theory of the Hierarchy of Needs.</i>	74
Anexo C: Aplicação do Modelo de Gestão Evolutiva para Micro e Pequenas Empresas Gráficas Brasileiras Apoiado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: um Estudo de Caso Múltiplo.	95
Anexo D: Apuração de Resultados e Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas.....	110

1 Introdução

As micro e pequenas empresas (MPE) têm papel significativo na economia brasileira. Com as mudanças tecnológicas e nos processos de trabalho que ocorrem nas grandes empresas, os micro e pequenos empreendimentos assumem papel relevante na geração de postos de trabalho. Na década de 2000, as micro e pequenas empresas geraram 6,1 milhões de empregos. Além disso, por se concentrarem nos setores do comércio e serviços, tendem a apresentar indicadores positivos imediatos com mudanças progressivas no padrão de distribuição de renda do país (SEBRAE; DIEESE, 2011).

O contraponto da relevância das MPE na economia brasileira é a falta de preparo dos seus titulares. O nível de escolaridade do micro e pequeno empresário é baixo, o que sugere uma capacidade de gestão limitada. Para exemplificar, dados apontam que no Brasil, em 2013, somente 9,5% dos empreendedores estabelecidos tinham superior completo, enquanto que 58,5% não têm sequer o segundo grau completo, conforme apresentado na Tabela 1 (IBQP, 2013). No entanto, um processo de melhoria da Gestão é, acima de tudo, uma mudança cultural, que está vinculada à capacidade da liderança de conduzir esse processo de mudança (FALCONI, 2004).

Tabela 1: Distribuição dos empreendedores estabelecidos (TEE) segundo grau de escolaridade – 2013.

Nível de Escolaridade	% (Brasil)
Nenhuma educação formal	3,5%
Primeiro grau incompleto	32,1%
Primeiro grau completo	12,7%
Segundo grau incompleto	10,2%
Segundo grau completo	29,4%
Curso superior incompleto	4,6%
Curso superior completo	6,2%
Pós-graduação incompleta	0,3%
Pós-graduação completa	1,0%

Fonte: GEM Brasil 2013

Como consequência, observa-se que as MPE têm, até por força de sua estrutura e carências de gestão empresarial, uma alta taxa de mortalidade nos primeiros anos de vida. Em análise do Sebrae-SP com base em dados de 2008, 27% das empresas registradas na Junta Comercial de São Paulo (Jucesp) fecham antes de completar 1 ano

de existência, chegando a 64% as empresas que morrem antes de completar 6 anos de atividade (SEBRAE, 2008). De acordo com a IBQP (2013), as principais condições limitantes que afetam o empreendedorismo no Brasil são as políticas governamentais, a falta de apoio financeiro e as questões que envolvem educação e capacitação.

Logo, o desenvolvimento de ferramentas que auxiliem as MPE a melhorarem a sua gestão, respeitando as suas características estruturais e suas limitações de recursos, cobre essas lacunas e pode reduzir a mortalidade precoce dessa categoria de empresas.

1.1 Problema de Pesquisa

Uma boa gestão é fator crítico de sucesso para qualquer empresa, independente de seu tamanho, sendo que, particularmente nas pequenas empresas, o conhecimento e a experiência do gestor ou proprietário é bastante relevante no processo de tomada de decisões referentes à implementação de boas práticas de trabalho (KROON et al., 2013). As micro e pequenas empresas precisam ser estrategicamente estáveis, e suas decisões precisam estar apoiadas em um plano de negócios e baseadas em dados (FNQ, 2009). É nesse ponto que aparecem as maiores dificuldades das MPE, tais como: ausência de planejamento ou plano de negócios; falta de inovação; dificuldade em conquistar e manter clientes; elevado nível de concorrência; baixo nível de escolaridade do empreendedor e; pouca competência gerencial (FERREIRA et al., 2012). Muitas vezes faltam os recursos para a execução desse trabalho.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é propor um modelo de gestão fundamentado em conceitos atualizados, porém apresentado dentro de uma linguagem dirigida a pequenas em médias empresas, e que esteja adequado às suas limitações estruturais e econômicas.

E a base para a elaboração da pesquisa é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que estuda a motivação dos seres humanos classificando as suas necessidades em cinco níveis e utilizando como base a tese de que cada nível de necessidade deve ser atendido antes que o próximo venha à tona, seguindo uma hierarquia (MASLOW et al., 1970).

Adotou-se a Teoria de Maslow pelo amplo reconhecimento recebido por parte de executivos formados na prática, fato atribuído à lógica intuitiva e à facilidade que ela oferece para a compreensão (ROBBINS, 2005), aliadas ao fato de a teoria tratar da

organização das motivações em etapas, o que mostra uma boa adequação para uso em pequenas empresas, que são o objeto desta pesquisa.

1.2 Justificativa

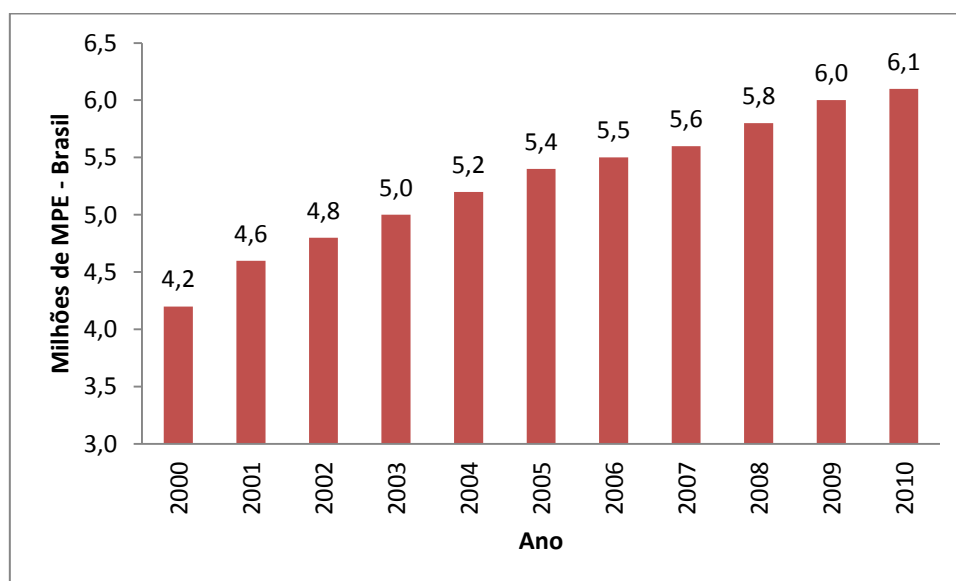
O Brasil é um país em desenvolvimento, cuja estrutura industrial está fortemente apoiada nas micro e pequenas empresas (MPE), que são definidas em função do número de pessoas ocupadas, sendo consideradas microempresas no âmbito da indústria aquelas que ocupam até 19 pessoas e as pequenas empresas são as que ocupam de 20 a 99 pessoas (SEBRAE; DIEESE, 2011).

Em 2010 havia 6,1 milhões de MPE, o que representa 99,0% do total de estabelecimentos do país, sendo responsáveis por 14,7 milhões de postos de trabalho, que correspondem a 51,6% do total de empregos e por 39,7% da remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas não agrícolas (SEBRAE; DIEESE, 2011). O desempenho econômico do país na primeira década desse século incentivou a elaboração de novas políticas de incentivo à criação de novas MPE. São exemplos, a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009, e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012 (SEBRAE, 2013).

Nessas empresas, observa-se uma grande mortalidade nos seus primeiros anos de existência e uma fragilidade maior em períodos de crise ou de instabilidade econômica. Isso tem incentivado os órgãos de apoio ao desenvolvimento de pequenas empresas a monitorar não somente a criação de novas empresas como também a taxa de sobrevivência dos novos negócios (SEBRAE, 2013)

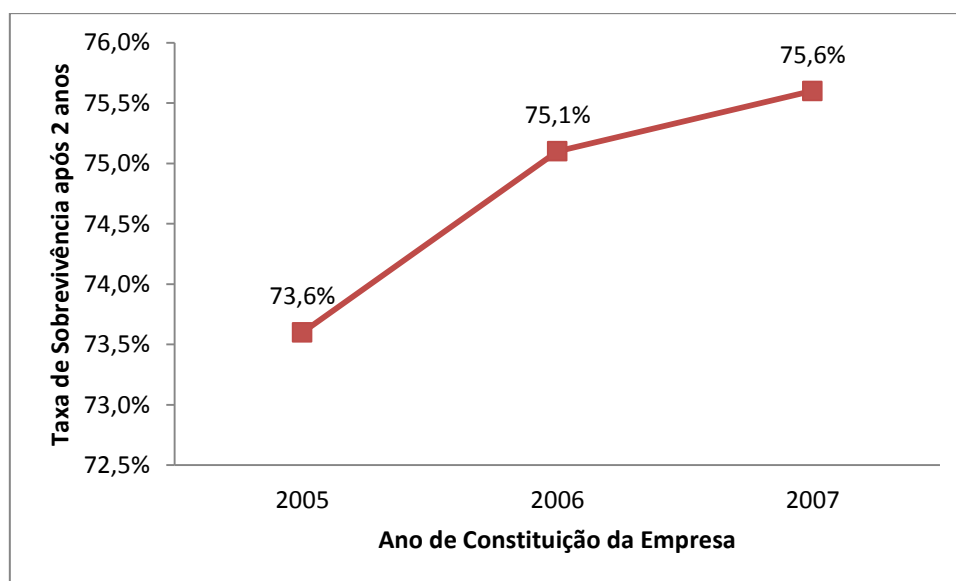
Apesar da evolução positiva dos números relativos à quantidade de MPE no Brasil (Figura 1), e da taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos (Figura 2), os números ainda são fatores de preocupação, pois demonstram que o foco dos empreendedores é normalmente dirigido à industrialização ou às vendas, ficando a gestão num plano secundário.

Figura 1: Evolução da Quantidade de Micro e Pequenas Empresas no Brasil.



Fonte: Sebrae

Figura 2: Taxa de Sobrevivência de Empresas de 2 anos - Evolução no Brasil.



Fonte: Sebrae

Uma questão que influencia diretamente a qualidade da gestão numa MPE é a escolaridade do proprietário. O Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) de 2009 apontou que 39,9% dos empregadores, independente do porte do estabelecimento, são analfabetos, têm ensino fundamental incompleto ou fundamental completo / médio incompleto. Se incluirmos quem tem médio completo / superior incompleto, esse número sobe para 75,9% (DIEESE, 2011).

O resultado desse perfil são indústrias administradas de forma empírica e cujos resultados não são obtidos de forma consistente e planejada. Particularmente nos

últimos anos, com o crescimento da concorrência, a necessidade do aumento da eficiência operacional para garantir o resultado financeiro tem sido crucial.

O foco deste trabalho de pesquisa é o segmento da indústria gráfica brasileira. Esse ramo industrial é um segmento influente no Brasil, com receita bruta em 2012 de R\$ 44 bilhões anuais e empregando 225.000 pessoas. Esse segmento da indústria conta com forte participação das MPE. De um total de 20.631 empresas em 2012, 90,1% são microempresas e 8,5% são pequenas empresas. Restam 296 empresas que são médias ou grandes empresas. Economicamente, a indústria gráfica representa 0,4% do PIB (Produto Interno Bruto) do país, representando 2,2% da indústria de transformação (ABIGRAF, 2013).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolvimento de um modelo de gestão dirigido a micro e pequenas empresas, que toma por base a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, visando permitir ao gestor dessas empresas uma atuação mais profissional e com maior foco em resultados.

1.3.2 Objetivos Específicos

Verificar a aplicabilidade do sistema de gestão no segmento industrial gráfico, através de estudos de caso; relacionar os processos decisórios gerados pelo sistema de gestão com a melhoria dos resultados das MPE e sua competitividade.

1.4 Metodologia do Trabalho

O Projeto tem como objetivo estruturar a implantação de um modelo de gestão evolutiva para a Indústria Gráfica apoiado na Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow. Esse modelo é desenvolvido através de pontos de similaridade entre as necessidades dos seres humanos, apresentadas por Abraham Maslow em sua Teoria da Hierarquia de Necessidades, e as necessidades de sucesso de uma empresa, particularmente neste estudo, uma empresa gráfica.

A similaridade é aplicada em duas etapas. Primeiramente verifica-se a viabilidade da elaboração de um modelo de gestão nos mesmos moldes da Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, feita através de uma releitura das 16

“proposições sobre motivação, que devem ser incorporadas em qualquer teoria de motivação realista” propostas por Maslow no capítulo “Prefácio à Teoria da Motivação” de seu trabalho *Motivation and Personality*. A segunda etapa, que é a elaboração efetiva do modelo de gestão, é desenvolvida através da estruturação de uma tabela de similaridade entre o texto de Maslow em sua publicação “*Motivation and Personality*” e sua aplicação em empresas, tendo como base o capítulo 4 da referida publicação: “Uma Teoria de Motivação Humana”, onde são detalhadas as características de cada um dos estágios na hierarquia das necessidades humanas. Essa análise possibilita a definição dos estágios similares aos definidos por Maslow para seres humanos, quando aplicados a empresas.

Definido o modelo, a etapa seguinte é a verificação de sua aplicabilidade no mercado gráfico brasileiro, com foco nas micro e pequenas empresas. Desenvolve-se, então, um estudo de caso múltiplo aplicado em nove empresas, onde acompanha-se as decisões gerenciais adotadas e os resultados financeiros e econômicos obtidos pelas empresas após a apresentação conceitual do modelo.

Um estudo de caso é uma história de fenômenos passados ou atuais, provenientes de múltiplas fontes de evidência. Ele pode incluir dados de observação direta e de entrevistas sistemáticas, bem como de arquivos de documentos públicos e privados (LEONARD-BARTON, 1990). Neste caso específico, as análises serão fruto de observação direta do primeiro autor em empresas que têm em comum o fato de terem executado nos últimos três anos trabalhos com foco na melhoria de seus resultados financeiros. Yin (1994) afirma que um estudo de caso é uma estratégia completa de pesquisa que permite esclarecer questões do tipo “como” e “por que”, sendo que um estudo de casos múltiplo é comparável à multiplicação de experimentos, que envolve a seleção dos casos com condições semelhantes e que produzam resultados diferentes, por razões que possam ser explicadas.

De forma complementar, é apresentado um estudo indicando que um planejamento de negócio adequado e uma boa apuração de resultados financeiros pode criar uma base que permita ao micro e pequeno empresário se enquadrar melhor a um padrão de excelência em gestão, aumentando a probabilidade de sucesso em seu empreendimento. Essa base de informações é a ferramenta operacional que permite verificar a efetividade da aplicação do modelo de gestão estudado.

1.5 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A base teórica da pesquisa é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Desenvolvida por Abraham Maslow e apresentada no livro *Motivation and Personality* (MASLOW, 1954), a teoria estuda a motivação dos seres humanos classificando as suas necessidades em cinco níveis e utilizando como base a tese de que cada nível de necessidade deve ser plenamente atendido antes que o próximo venha à tona, seguindo uma hierarquia (MASLOW et al., 1970).

De acordo com Maslow os cinco níveis de necessidades humanas, seguindo a hierarquia estabelecida, são os seguintes:

- Necessidades Básicas ou Fisiológicas (também chamadas em algumas interpretações como Nível de Sobrevivência): Estão incluídos aqui os itens que garantem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie. Alguns itens que fazem parte desse nível são as necessidades de alimentação, abrigo, descanso e reprodução.

- Necessidades de Segurança: referem-se à estabilidade ou manutenção do que se tem. É a busca de proteção contra a ameaça e a privação. É a luta contra o perigo. Estão incluídas aqui as questões de saúde e bem-estar, os aspectos de segurança física pessoal e segurança financeira, além da busca de proteção contra imprevistos.

- Necessidades Sociais (ou de associação): referem-se à necessidade do ser humano de “fazer parte”. Incluem os aspectos que envolvem os relacionamentos baseados em emoção. Estão incluídas nas necessidades sociais a intimidade, as amizades, os convívios sociais de todas as espécies, a formação e manutenção da família e a participação em grupos organizados como clubes, sindicatos, torcidas, grupos de música ou dança, etc. Um aspecto relevante desse nível são os efeitos provocados pela sua ausência, especialmente nos tempos modernos e em centros urbanos: a depressão, a solidão e a ansiedade.

- Necessidades de Autoestima ou Status: Após fazer parte do grupo, o passo seguinte para o ser humano é ter destaque nesse grupo, pois esse grupo envolve a autoconfiança, a necessidade de aprovação e reconhecimento social, o respeito, prestígio e consideração por parte do grupo, além da sensação de independência e autonomia.

- Necessidade de Autorrealização: é o patamar máximo da motivação do ser humano. É usufruir do potencial máximo do ser: fazer o que se quer, o que se gosta e o

que se sabe, explorando todas as possibilidades e praticando o autodesenvolvimento continuamente.

Usualmente, as necessidades apresentadas na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow são apresentadas de forma gráfica através de uma pirâmide, comumente chamada de Pirâmide de Maslow, apresentada na Figura 3. Essa forma de apresentação, que é por sinal bastante didática, não deve ser, a princípio, atribuída a Maslow, pois em nenhuma de suas obras foi apresentada tal representação. A pirâmide coloca no nível mais baixo as necessidades básicas e no topo a autorrealização para representar a hierarquia das necessidades na forma de uma escalada da pirâmide.

Figura 3: Pirâmide de Maslow



Fonte: Figura elaborada a partir da teoria do autor

Diversas pesquisas utilizam a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow como base de estudo. Ferreira et al. (2010) estudaram a correlação entre o nível educacional e a percepção quanto aos fatores motivacionais da Teoria de Maslow no ambiente de trabalho. Kotliarov (2008) propôs a formalização em bases matemáticas da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, junto com outra teoria que também aborda o aspecto da motivação, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, utilizando funções não-contínuas especiais, e Saeednia et al. (2013) desenvolveram uma escala de medição da satisfação das necessidades básicas em adultos, após ter feito trabalho semelhante em crianças.

Apesar de sofrer contestações, a Teoria de Maslow é muito aceita e respeitada nos meios empresariais, atestado por centenas de projetos de pesquisa que se utilizam dessa teoria para apresentar suas conclusões (SHOURA, SINGH, 1999).

O foco da maioria dos estudos que utilizam a Teoria de Maslow é uma análise de como os fatores de motivação dos funcionários ou empreendedores pode afetar o resultado das empresas. Stoll e Ha-Brookshire (2012) usam a teoria como base teórica de seu estudo para ajudar os pesquisadores no entendimento das motivações para o sucesso de pequenos empresários da indústria têxtil americana. Os resultados desse estudo indicam que a teoria de Maslow é uma boa base teórica para descrever a motivação dos empreendedores dessa indústria na busca do sucesso, mostrando que as fronteiras entre a vida pessoal e organizacional dos pequenos empresários são tênues. Shoura e Singh (1999) aplicam a teoria de Maslow no desenvolvimento de parâmetros de medição para avaliar os níveis de motivação da equipe de engenheiros de uma organização. Yahaya et al. (2011) investigam qual o perfil de personalidade e quais os fatores de motivação afetam mais efetivamente o desempenho de trabalhadores de atendimento a clientes. Yalch e Brunel (1996) avaliam se a teoria de Maslow é aplicável no estudo das reações dos consumidores a características de *design* de produtos. Cao et al. (2013) verifica através da teoria de Maslow quais fatores interferem na continuidade do uso de serviços de redes sociais e conclui que os fatores de participação social e autorrealização são preponderantes na motivação para a continuidade no uso de redes sociais.

Portanto, adotou-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow como base para a análise da pesquisa pelo amplo reconhecimento recebido por parte de executivos formados na prática, fato atribuído à lógica intuitiva e à facilidade que ela oferece para a compreensão das questões motivacionais (ROBBINS, 2005), aliadas ao fato da teoria tratar da organização das motivações em etapas, o que mostra uma adequação interessante para uso em pequenas empresas, que são o objeto deste trabalho.

1.6 Estrutura do Trabalho

O projeto foi desenvolvido sob a forma de artigos, sendo que cada capítulo do trabalho gerou um artigo, que é apresentado na íntegra, em sua formatação original, nos anexos do trabalho.

Essa formatação objetiva evitar a repetição de textos ou abordagens comuns a mais de um artigo, apresentando no corpo do capítulo o seu objetivo, a base da metodologia, os resultados obtidos e as conclusões.

- Capítulo 2: Viabilidade da aplicação de um modelo de gestão evolutiva baseado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow para micro e pequenas empresas gráficas brasileiras.

Este capítulo mostra, através de uma análise de similaridade, que é viável estruturar um sistema de gestão evolutiva para as micro e pequenas empresas tomando-se por base a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

O artigo referente a este capítulo é “*Management Model for Micro and Small Enterprises supported by Maslow’s Theory: an option for graphic industry in Brazil*”, apresentado no Anexo A

- Capítulo 3: Desenvolvimento de um modelo de gestão evolutiva baseado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow para micro e pequenas empresas gráficas brasileiras.

O capítulo apresenta o desenvolvimento do sistema de gestão através da similaridade com a Teoria de Maslow, defendendo a hipótese de que se pode melhorar a gestão das MPE através da implementação de um modelo de gestão simples, prático e desenvolvido em etapas.

O artigo referente a este capítulo é “*The development of an Incrementally Evolving Management Model for Small Brazilian Printing Companies based on Maslow’s Theory of the Hierarchy of Needs*”, apresentado no Anexo B.

- Capítulo 4: Aplicação prática do modelo de gestão evolutiva baseado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow em micro e pequenas empresas gráficas brasileiras.

O capítulo apresenta, através de um estudo de casos múltiplos, a aplicação do modelo em empresas gráficas brasileiras, com o objetivo de verificar se a utilização do modelo de gestão é efetiva.

O artigo referente a este capítulo é “*Aplicação do modelo de Gestão Evolutiva para Micro e Pequenas Empresas Gráficas Brasileiras apoiado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: um Estudo de Caso Múltiplo*”, apresentado no Anexo C

- Capítulo 5: Apuração de Resultados e Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas.

Este capítulo, considerado complementar para o estudo, defende a hipótese de que um sistema simplificado de planejamento de negócios e de apuração de resultados é uma base necessária para melhorar a qualidade das decisões das MPE's e, como consequência, a sua competitividade.

O artigo referente a este capítulo é “Apuração de Resultados e Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas”, apresentado no Anexo D.

- Capítulo 6: Considerações Finais.

Apresentam-se as conclusões finais referentes ao conjunto dos artigos e sugestões para continuidade do processo.

1.7 Referências Bibliográficas deste Capítulo

ABIGRAF, A. B. DA I. G. **Números da Indústria Gráfica Brasileira em 2012**. DECON - Departamento de Estudos Economicos da Abigraf, 2013.

CAO, H.; JIANG, J.; OH, L. A Maslow's hierarchy of needs analysis of social networking services continuance. **Journal of Service Management**, Volume 24. Issue 2 Pág. 170-190, 2013.

FALCONI CAMPOS, V. **TQC - Controle Total da Qualidade (no estilo japonês)**. INDG Tecnologia e Serviços, Nova Lima - MG, 2004.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A influência no Nível Educacional sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. XIII SemeAd Seminários em Administração, 2010.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. DOS; GRISI, C. C. DE H. E; LIMA, A. C. A quantitative analysis of the premature mortality of small companies in the city of São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811–823, 2012.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

IBQP - INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - **Global Entrepreneurship Monitor** - Empreendedorismo no Brasil: 2013 / Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Grecco; Curitiba, 2013.

KOTLIAROV, I. Mathematical formalization of theories of motivation proposed by Maslow and Herzberg. *Fractal: Revista de Psicologia*, v. 20, n. 2, p. 341–346. doi: 10.1590/S1984-02922008000200002, 2008.

KROON, B.; VOORDE, K. V. D.; TIMMERS, J. High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, v. 41, n. 1, p. 71–91. doi: 10.1007/s11187-012-9425-0, 2013.

LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, vol. 1, Issue 3, p. 248-266, 1990.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**. New York. Harper& Row, 1954.

MASLOW, A. H.; FRAGER, R.; FADIMAN, J.; MCREYNOLDS, C.; COX, R. **Motivation and personality**. v. 2. Harper & Row New York. Retrieved June 7, 2014. Disponível em: <http://faculty.spokanefalls.edu/InetShare/AutoWebs/kimt/maslow%20unmotiv%20beh.pdf>, 1970. Acesso em 07 jun 2014

PEGN. 48% das empresas brasileiras fecham as portas depois de três anos. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI317221-17180,00-DAS+EMPRESAS+BRASILEIRAS+FECHAM+AS+PORTAS+DEPOIS+DE+TRES+ANOS.html> 2012, August 27. Acesso em 06 set 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11th ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAEEDNIA, Y.; NOR, M. M. D. Measuring Hierarchy of Basic Needs among Adults. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, **World Conference on Psychology and Sociology** 2012, v. 82, p. 417–420. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.285, 2013.

SEBRAE, S. B. DE A. ÀS M. E P. E. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Retrieved June 2, 2014, , 2013.

SEBRAE, S. B. DE A. ÀS M. E P. E.; DIEESE, D. I. DE E. E E. S. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011, , n. 4a., p. 204, 2011.

SHOURA, M.M.; SINGH, A. Motivations Parameters of engineering managers using Maslow's theory. **Journal of Management in Engineering**, v.15, Issue: 5, Pág 44-55. Set-Out 1999.

STOLL, E.E.; HA-BROOKSHIRE, J.E. Motivations for Success: Case of U.S. Textile and Apparel Small and Medium-Sized Enterprises, **Clothing and Textiles Research Journal**, v.30, Issue 2, Pág. 149-163, Abril 2012.

YAHAYA, A.; YAHAYA, N.; ISMAIL, J. Effects of personality trait, motivation factors on performance of customer service personnel (CSP): A case of MPH bookstores. **African Journal of Business Management**, v.5, Issue: 11, Pág. 4519-4530, Jun 2011.

YALCH, R.; BRUNEL, F. Need hierarchies in consumer judgement of product designs: Is it time to reconsider Maslow's Theory? **Advances in Consumer Research**. v. 23. Pág 405-410, 1996.

YIN, R.K. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks: **Sage Publications**, 1994.

2 Viabilidade da aplicação do modelo de gestão.

A primeira etapa do projeto de pesquisa tem como objetivo verificar a necessidade do desenvolvimento de um modelo de gestão para micro e pequenas empresas gráficas brasileiras e analisar se a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow pode ser a base teórica para este modelo de gestão.

O resultado desta etapa do projeto é o artigo “*Management model for Micro and Small Enterprises supported by Maslow’s Theory: an option for graphic industry in Brazil*”. Artigo apresentado na APMS 2014 *International Conference – Advances in Production Management Systems* em Setembro de 2014 e publicado na *Advances in Production Management Systems. Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World* (pp. 138–145). Springer Berlin Heidelberg., apresentado na íntegra no Anexo A, na página 60.

2.1 Metodologia aplicada

- Necessidade do desenvolvimento de um modelo de gestão para a indústria gráfica

A verificação da necessidade do desenvolvimento de um modelo de gestão para a indústria gráfica, com foco nas micro e pequenas empresas que representam 98% do total de empresas desse segmento no Brasil (ABIGRAF, 2013), é desenvolvida através de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) da Indústria Gráfica Brasileira.

A coleta de dados para essa análise vem de artigos e *reports* publicados que tratam da indústria brasileira de uma forma ampla, de *reports* internacionais que descrevem tendências para a indústria gráfica mundial e artigos de publicações brasileiras especializadas na indústria gráfica. Os dados foram filtrados e tratados teoricamente pelo pesquisador para se adequarem ao escopo específico do projeto.

- Análise da Teoria de Maslow como base para o desenvolvimento do modelo de gestão

Utilizar a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow como base para o desenvolvimento de um modelo de gestão tem como ponto inicial a ideia de relacionar a

motivação dos seres humanos com a necessidade de evolução e crescimento das empresas.

A escolha da Teoria de Maslow se deu pelo seu amplo reconhecimento como instrumento para o estudo da motivação humana, que é atestado pelo número de artigos que a utilizam para apresentar suas conclusões. Ferreira et al (2010) estudaram a correlação entre o nível educacional e a percepção quanto aos fatores motivacionais da Teoria de Maslow no ambiente de trabalho. Kotliarov (2008) propôs a formalização das Teorias de Abraham Maslow e Frederick Herzberg em bases matemáticas, utilizando funções não-contínuas especiais e Saeednia et al (2012) desenvolveu uma escala de medição da satisfação das necessidades básicas em adultos, após ter feito trabalho semelhante em crianças.

Além disso, a Teoria de Maslow é amplamente utilizada por parte de executivos formados na prática, fato atribuído à lógica intuitiva e à facilidade que ela oferece para a compreensão (ROBBINS, 2006).

A adoção da similaridade entre empresas e seres humanos já serviu de base para diversas aplicações no mundo empresarial, como o desenvolvimento da metodologia de Ichak Adizes apoiada nos Ciclos de Vida das Organizações (ADIZES, 1993). Parte da introdução do livro que apresenta a metodologia relata as semelhanças de comportamento dos organismos vivos e das organizações, e a terminologia usada na metodologia está totalmente relacionada com o ciclo de vida dos seres humanos. Termos como “infância”, “mortalidade infantil”, “divórcio”, “envelhecimento precoce” e “morte” são utilizados para explicar o desenvolvimento das suas técnicas. Outro exemplo é o de Jair Moggi que desenvolveu o modelo celular na gestão empresarial, também apoiado nesse tipo de similaridade, citando que características dos seres humanos, como intuição, flexibilidade, inteligência e adaptabilidade são as características organizacionais ou os diferenciais competitivos definitivos que as empresas estão procurando incorporar ao seu dia-a-dia (MOGGI, 2001).

O método adotado foi uma análise teórica através de uma releitura das “16 proposições sobre motivação que devem ser incorporadas em qualquer teoria de motivação realista” propostas por Maslow no capítulo “Prefácio à Teoria da Motivação” de sua obra *“Motivation and Personality”* de 1954. Essa releitura é feita substituindo-se os termos e condições aplicados aos seres humanos por outros referentes às empresas, verificando-se posteriormente se, preservando a estrutura, mas mudando os termos, os conceitos similares apresentados continuam fazendo sentido.

Esse capítulo da obra de Maslow serve como base estrutural para o desenvolvimento da teoria de motivação e por isso foi escolhido para a releitura.

2.2 Resultados Obtidos e Conclusões

- Análise SWOT para a Indústria Gráfica Brasileira

PONTOS FORTES

- Capacidade instalada adequada em quantidade e tecnologia, estando compatível com a tecnologia existente no mundo (ABIGRAF, 2013)
- Estrutura Político-econômica do país é estável, e o sistema bancário no país é forte (HSM MANAGEMENT, 2010).

PONTOS FRACOS

- Nível Técnico dos trabalhadores da indústria gráfica é baixo. Em 2009, 86% dos trabalhadores gráficos tinham no máximo Ensino Médio completo (ARAUJO Jr, 2011).
- O “Custo Brasil”, que é o custo adicional de fazer negócios no País, é muito alto em comparação aos outros países dos mercados emergentes (HSM MANAGEMENT, 2010).
- Poucas instituições de ensino técnico na área. Em 2014, só existe uma faculdade no Brasil que forma tecnólogos gráficos (ARAUJO Jr, 2011).

AMEAÇAS

- Tecnologia Digital, principalmente nos mercados editorial e promocional, isto é, a substituição de produtos gráficos por opções que não utilizam papel (DRUPA GLOBAL TRENDS, 2014).
- Aumento das importações da China. Em 2013, um quarto das importações de produtos gráficos do país vieram da China (ABIGRAF, 2013).
- Visões ambientalistas sobre a utilização do papel (ABIGRAF, 2013).

OPORTUNIDADES

- Brasil tem grande e crescente mercado doméstico. Suas exportações representam menos de 15% do PIB, percentual que é menor do que a maioria dos outros mercados emergentes (HSM MANAGEMENT, 2010).
- Aumento de consumo afeta diretamente o mercado de embalagens, que tende a ser o menos afetado pelas ameaças tecnológicas que o ramo gráfico sofre (DRUPA GLOBAL TRENDS, 2014).

- Tecnologias de Impressão Digital, que permitem abranger novos mercados antes não atingidos por produtos impressos (DRUPA GLOBAL TRENDS, 2014).
- Existem claros sinais de que as condições econômicas mundiais estão melhorando. Como consequência, a indústria gráfica está planejando voltar a investir nos próximos anos (DRUPA GLOBAL TRENDS, 2014).
- A indústria gráfica passa de uma indústria focada em produtos para uma focada em serviços. A demanda por novas soluções e novos modelos de negócio que melhor atendam às necessidades do cliente é clara (DRUPA GLOBAL TRENDS, 2014).

Conclusões da análise SWOT

- 1) O mercado gráfico brasileiro está em transformação. Sofre ameaças tecnológicas e mercadológicas, mas tem oportunidades latentes como a incorporação de serviços como diferencial competitivo. Evidencia-se aqui que empresas que tiverem a capacidade de se renovar, poderão sair fortalecidas desse processo. Novas formas de gestão serão necessárias para essas empresas.
- 2) A formação e o conhecimento dos trabalhadores e gestores é ponto fraco das empresas, o que indica que sistemas e tecnologias complexas não terão muita possibilidade de sucesso. Logo, o desenvolvimento de ferramentas simples pode ser fator crítico de sucesso para alavancar um projeto de mudança de gestão numa empresa gráfica

- Releitura das Proposições sobre Motivação de Maslow

A releitura foi feita pela elaboração de uma tabela em que, de um lado, constam 16 citações de Maslow constantes nas “proposições sobre motivação que devem ser incorporadas em qualquer teoria de motivação realista” e, do outro, o texto elaborado pelo autor, tendo como objeto não um ser humano, mas uma empresa; caracterizando as correlações apresentadas, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 2: Similaridades entre a aplicação da Teoria de Maslow para seres humanos e para empresas

Citações de Maslow	Releitura com foco em Empresas
<p>“o indivíduo é um todo, integrado e organizado”... “isto significa que o inteiro indivíduo é motivado, ao invés de só uma parte dele”.</p> <p>(O INDIVÍDUO COMO UM TODO INTEGRADO)</p>	<p>A empresa é um todo, integrada e organizada. Devemos analisar a motivação da empresa como um todo e não partes dela.</p> <p>ALTA SIMILARIDADE</p>
<p>“Os desejos particulares que passam através da nossa consciência dezenas de vezes por dia não são em si mesmos tão importantes, mas sim o que eles indicam, onde conduzem e o que significam finalmente para uma mais profunda análise”...”Podemos então afirmar que uma teoria de motivação, que pretenda ser consistente, não pode se dar ao luxo de negligenciar a vida inconsciente”.</p> <p>(MEIOS E FINS)</p>	<p>A análise das atividades da empresa deve sempre focar mais nos interesses envolvidos no ato do que o ato em si.</p> <p>Uma análise da motivação de uma empresa não será consistente se negligenciar a cultura das empresas.</p> <p>MÉDIA SIMILARIDADE</p>
<p>“...os desejos primordiais e fundamentais de todos os seres humanos não diferem tanto quanto seus desejos conscientes do dia a dia”... “Os seres humanos são mais semelhantes do que pensávamos a princípio”.</p> <p>(DESEJO E CULTURA)</p>	<p>As empresas são mais semelhantes do que parecem, se considerarmos as suas necessidades primordiais e fundamentais.</p> <p>ALTA SIMILARIDADE</p>
<p>“Vamos enfatizar que é incomum, e não comum, que um ato ou desejo consciente tenha uma única motivação”.</p> <p>(MOTIVAÇÕES MÚLTIPLAS)</p>	<p>As ações das empresas não ocorrem em função de interesses isolados, mas por um conjunto deles.</p> <p>MÉDIA SIMILARIDADE</p>
<p>“Uma coerente teoria motivacional deveria assumir a postura de que a motivação é constante, sem fim, flutuante e complexa, e considerar que esta é quase uma característica universal de praticamente todos os estados organizmicos particulares”.</p> <p>(ESTADOS MOTIVADORES)</p>	<p>Deve-se assumir que a necessidade de crescimento de uma empresa é constante, sem fim, flutuante e complexa, e deve-se considerar que esta é uma característica geral de praticamente todas as empresas.</p> <p>MÉDIA SIMILARIDADE</p>
<p>“Dois fatos: (1) o ser humano nunca estará satisfeito, exceto em poucos momentos de sua jornada; e (2) os desejos parecem se organizar em uma hierarquia de prepotências”.</p> <p>(RELACIONAMENTOS DE MOTIVAÇÕES)</p>	<p>Dois fatos: (1) a empresa nunca estará satisfeita, exceto em poucos momentos de sua história; e (2) a necessidade de crescimento parece se organizar em etapas.</p> <p>ALTA SIMILARIDADE</p>
<p>“Devemos desistir de uma vez por todas da preocupação em produzir listas, no estilo atomista, das necessidades e dos motivadores”.</p> <p>(LISTA DE MOTIVADORES)</p>	<p>Devemos desistir de uma vez por todas da preocupação em produzir receitas práticas de sucesso para as empresas.</p> <p>ALTA SIMILARIDADE</p>
<p>“São apenas os alvos fundamentais que permanecem constantes, através de todo o fluxo que uma abordagem dinâmica exerce sobre a teorização psicológica”.</p> <p>(CLASSIFICAÇÃO DA VIDA MOTIVACIONAL)</p>	<p>São apenas as grandes metas a serem vencidas para a obtenção do sucesso que permanecem constantes, havendo variações nas peculiaridades de cada empresa</p> <p>MÉDIA SIMILARIDADE</p>

<p>“O estudo da motivação não anula ou nega o estudo dos determinantes situacionais, mas suplementa-os. Ambos têm seus lugares em uma ampla estrutura”.</p> <p>(O MEIO AMBIENTE)</p>	<p>O estudo geral das necessidades de crescimento das empresas não anula ou nega o estudo de situações específicas, mas suplementa-os. Ambos têm seus lugares em uma ampla estrutura.</p>
	ALTA SIMILARIDADE
<p>“Qualquer teoria de motivação deve levar em conta não apenas o fato de que o organismo se comporta de forma ordinária, como um todo integrado, mas também deve considerar que algumas vezes isso não ocorre, particularmente em momentos difíceis”.</p> <p>(INTEGRAÇÃO)</p>	<p>Qualquer análise de gestão em empresas deve levar em conta que ela geralmente se comporta como um todo integrado, mas também deve considerar que algumas vezes isso não ocorre, particularmente em momentos difíceis</p>
	MÉDIA SIMILARIDADE
<p>“Nem todos os comportamentos ou reações são motivadas, pelo menos não no sentido ordinário da busca de satisfação de necessidades, isto é, buscar pelo que falta ou se necessita”.</p> <p>(COMPORTAMENTO DESMOTIVADO)</p>	<p>Nem tudo o que a empresa faz e decide está totalmente coerente com a sua cultura e com o atendimento de suas necessidades. Existem ações isoladas.</p>
	MÉDIA SIMILARIDADE
<p>“No todo, ansiamos conscientemente por aquilo que pode ser concebivelmente alcançado. Atenção a este fator de possibilidade de alcance é crucial para o entendimento das diferenças de motivações entre várias classes”.</p> <p>(A POSSIBILIDADE DE ALCANCE)</p>	<p>No geral, as empresas buscam conscientemente por aquilo que pode ser concebivelmente alcançado. Atenção a este fator de possibilidade de alcance é crucial para o entendimento das diferenças entre os objetivos de diferentes tipos de empresas.</p>
	ALTA SIMILARIDADE
<p>“Em benefício do id, o ego controla o caminho de acesso à mobilidade, mas ele interpola entre desejo e ação o fator procrastinador do pensamento, durante o qual ele faz uso dos resíduos da experiência acumulados na memória”.</p> <p>(A INFLUÊNCIA DA REALIDADE)</p>	<p>Os gestores das empresas tomam suas decisões levando em conta tanto a influência de fatores externos, como dos fatores culturais e motivacionais internos.</p>
	MÉDIA SIMILARIDADE
<p>“Qualquer teoria de motivação digna de atenção deve ser capaz de lidar com as mais elevadas capacidades do homem forte e saudável, bem como as manobras defensivas por parte dos espíritos deficientes”.</p> <p>(CONHECIMENTO SOBRE A MOTIVAÇÃO SAUDÁVEL)</p>	<p>Qualquer sistema de gestão digno de atenção deve ser viável para empresas organizadas e estruturadas, assim como para empresas desestruturadas e resistentes a mudanças</p>
	ALTA SIMILARIDADE

De todas as 16 proposições apresentadas por Maslow neste texto, apenas duas (ausentes na Tabela 2) não encontraram similaridade quando aplicadas em empresas: “A Fome como um Paradigma” e “Motivação e a Informação Animal”.

Todas as outras 14 proposições tinham similaridade, sendo que sete delas apresentaram uma alta similaridade, o que significa que o conceito apresentado por

Maslow, ao ter como centro o ser humano e sua motivação, continua válido ao se pensar na empresa e seu sucesso como o novo foco central.

Como conclusão tem-se que esta análise teórica não invalidou a hipótese de se adotar a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow como base para o desenvolvimento do modelo de gestão. O modelo desenvolvido, no entanto, precisará ser testado na prática para efetivamente ser validado como ferramenta de desenvolvimento gerencial.

As próximas atividades do projeto são a elaboração do modelo e os testes de campo.

2.3 Referências bibliográficas do Capítulo / Artigo

ABIGRAF – **Números da Indústria Gráfica Brasileira em 2012** – Associação Brasileira da Indústria Gráfica – Departamento de Estudos Econômicos – DECON. 2013

ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito – 2ª edição – São Paulo – Pioneira, 1993

ARAÚJO Jr., J. P. A Importância Estratégica da Visão dos Recursos Internos da Empresa – **Revista Tecnologia Gráfica** – Ed. 77, 2011.

DIEESE, **Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011**. 4. Ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos] – Brasília, DF; DIEESE, 2011

Drupa Global Trends, **Messe Düsseldorf**, Fev 2014.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. “A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho” – **XIII SemeAd** – Seminários em Administração – ISSN 2177-3866 – Setembro de 2010

HSM Management, no. 82 – ano 14, volume 5, **Dossiê BRIC** – Outubro 2010.

INTERGRAF A **Indústria Gráfica Europeia**: Fatos e Números – Laetitia Reynaud – Intergraf, 2013

KOTLIAROV, I. Mathematical Formalization of Theories of Motivation proposed by Maslow and Herzberg. *Fractal: Revista de Psicologia*, v.20 – n. 2, p. 341-346, Jul./Dez. 2008

MASLOW, A. **Motivação e Personalidade**. Disponível em: http://www.crarj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivation%20and%20personality/publicacao/index.html, 1954. Acesso em 24 mar 2014.

MOGGI, J. – **Gestão Viva! A célula como modelo de organização**. 1ª. Edição, São Paulo, Editora Gente, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnica para análise de indústrias e da Concorrência. 5ª. Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1991

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª. Edição, São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

SAEEDNIA, Y.; MD NOR, M. Measuring Hierarchy of Basic Needs Among Adults. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. World Conference on Psychology and Sociology, 2012.

TURNER, R.; LEDWITH, A.; KELLY, J. Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. **International Journal of Project Management** 28, pp. 744-755, 2010.

WEBB, J. W. **Renewing the Printing Industry: Strategies and Action Items for Success**. Second Edition, **Strategies for Mangement**, Inc., and WhatTheyThink.

3 Desenvolvimento do modelo de gestão.

A análise inicial indicou que existe uma carência de um modelo de gestão com foco nas micro e pequenas empresas, particularmente nas indústrias gráficas brasileiras, e que a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow pode ser uma base adequada para a elaboração deste modelo.

É, portanto, objetivo desta nova etapa estruturar o modelo de gestão evolutiva baseada na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, utilizando a mesma metodologia de releitura dos textos de Maslow, substituindo os componentes que se referem a seres humanos por termos similares aplicados a empresas. O modelo é detalhado a ponto de poder ser testado posteriormente para verificação de sua eficiência.

O resultado desta etapa do projeto é o artigo *“The Development of an Incrementally Evolving Management Model for Small Brazilian Printing Companies based on Maslow’s Theory of the Hierarchy of Needs”*, publicado na *Business and Management Review V 4 N7, Fevereiro 2015, ISSN 2047-0398*, apresentado na íntegra no Anexo B, na página 69.

3.1 Metodologia aplicada

O trabalho é desenvolvido em dois momentos. Inicialmente, definem-se os estágios da gestão evolutiva e posteriormente desenvolvem-se medidores de desempenho, processos-chave, metas e ações para cada estágio previamente definido.

- Definição dos estágios da gestão evolutiva

O método adotado foi uma análise teórica através de uma releitura do capítulo “Uma Teoria de Motivação Humana” apresentado por Maslow em sua obra *“Motivation and Personality”*, de 1954, onde são apresentadas e detalhadas as características de cada um dos cinco estágios na hierarquia das necessidades humanas. Essa releitura é feita substituindo-se os termos e condições aplicados aos seres humanos por outros referentes às empresas, procurando manter a ideia central apresentada pelo autor em sua obra.

Essa releitura é apresentada na forma de uma tabela em que aparecem trechos do texto de Maslow e um texto elaborado pelo pesquisador, que procura refletir o mesmo conceito aplicado às empresas.

Dessa forma, chega-se por similaridade a cinco estágios para o desenvolvimento da gestão das pequenas empresas, que seguem uma hierarquia e que podem ser apresentados também na forma de uma pirâmide, assim como é usualmente apresentada a Teoria de Maslow.

- Desenvolvimento de Medidores de Desempenho, Processos-Chave, Metas e Ações para cada estágio da gestão evolutiva.

Definidos os estágios da gestão evolutiva, cada um deles será tratado como um processo, que pode ser definido como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam lógica entre si, com a finalidade de atender ou suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos (De OLIVEIRA, 2009).

Tratando-se os estágios como processo, pode-se utilizar a ferramenta *SIPOC* (*Supplier – Input – Process – Output – Customer*) para estruturar cada um dos estágios do modelo de gestão. Rasmusson (2006) explica os cinco parâmetros do SIPOC como sendo:

- Fornecedor (*Supplier*): o responsável por providenciar as entradas do processo;
- Entrada (*Input*): os recursos necessários para o processo ser realizado;
- Processo (*Process*): referente a interações entre sistemas, processos e ou métodos que convertem as entradas em saídas.
- Saídas (*Output*): os resultados oriundos do processo;
- Clientes (*Customer*): os que se beneficiam das saídas dos processos

Sendo assim, define-se para cada um dos estágios os *inputs*, que são os *outputs* do estágio anterior, os seus processos-chave, os medidores de desempenho e suas metas, assim como as ações a serem desenvolvidas, que são os fatores críticos de sucesso do processo e os *outputs* que permitem o avanço para o estágio seguinte da gestão evolutiva.

3.2 Resultados Obtidos

- Definição dos Estágios do Modelo de Gestão

O resultado da releitura com foco em Empresas do capítulo “Uma Teoria de Motivação Humana” de Maslow é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Similaridade das citações de Maslow tendo como objeto uma empresa:

Citação de Maslow	Releitura com foco em Empresas
AS NECESSIDADES FISIOLÓGICAS	
“... o ser humano que parece estar em falta de tudo na vida de uma maneira extrema tem bem mais provavelmente como seu principal motivador, as necessidades fisiológicas mais do que quaisquer outras”.	Necessidades Fisiológicas – sem elas o indivíduo morre. O “pão” do ser humano é o “dinheiro” de uma empresa, que é expresso pelo Caixa.
“A pessoa que está em falta de comida, segurança, amor e auto estima irá, mais provavelmente, almejar por comida”.	Quando a empresa tem problemas de tecnologia, produtividade, atendimento e de caixa, ela provavelmente vai se preocupar mais com o FLUXO DE CAIXA.
“Uma outra característica peculiar do organismo humano quando encontra-se dominado por uma necessidade é que a inteira filosofia quanto ao futuro tende a mudar...Liberdade, amor, sentimento de comunidade, respeito, filosofia, podem ser dispensados como brinquedos inúteis, visto que não enchem o estômago. Tal homem, é justo dizer, vive apenas pelo pão”.	Em momentos de crise no Caixa, questões comerciais e industriais tendem a ser tratadas de modo secundário se afetarem negativamente a geração de caixa da empresa. Tal empresa, é justo dizer, vive apenas pelo “pão” (caixa)
“Mas o que acontece com os desejos do homem quando existe suficiência de pão e quando seu estômago está cronicamente cheio?” “...a satisfação se torna tão importante como um conceito, quanto a privação na teoria da motivação, pois libera o organismo da dominação de uma necessidade relativamente mais fisiológica, permitindo, portanto, a emergência de outros alvos mais sociais”.	Com o caixa equilibrado (ou equacionado), reascendem os outros problemas da empresa (industriais e comerciais). A empresa sai de sua situação de sobrevivência para buscar um melhor nível de organização para ter melhores resultados.
AS NECESSIDADES DE SEGURANÇA	
<ul style="list-style-type: none"> - Segurança - Estabilidade - Dependência - Proteção - Liberdade do Medo, da Ansiedade e do Caos - Necessidade de Estrutura - Ordem - Lei - Limites 	<p>Segurança, Estabilidade e Proteção -> LUCRO (Resultado Operacional)</p> <p>Liberdade do Medo, do Caos, Estrutura, Ordem, Lei, Limites -> Produtividade e Controle de Custos.</p>
“Vencidas as necessidades fisiológicas, o organismo pode ser igual e inteiramente dominado por estas novas necessidades. Elas podem até mesmo servirem como organizadores quase exclusivos do comportamento, recrutando todas as capacidades do organismo aos seus serviços, e, por isso, podemos descrever o organismo como um mecanismo em busca por segurança”	<p>A empresa precisa assegurar-se de ter uma operação lucrativa, que se manifesta através de uma fábrica produtiva e uma administração controlada.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Custos Fixos sob controle - Produtividade adequada - Qualidade garantida. <p>São todos aspectos internos, portanto sob controle (seguros).</p>

<p>“Podemos generalizar e dizer que a típica criança, e menos obviamente, o típico adulto na nossa sociedade geralmente prefere um mundo seguro, ordeiro, previsível, regido por lei e organizado, com o qual ele possa contar, e no qual as coisas inesperadas, caóticas e outras coisas perigosas não ocorram, e que afinal ele tenha pais poderosos para protegê-los do mal como um escudo”.</p>	<p>A gestão é controlada e lucrativa. As lideranças são confiáveis. A fábrica está “na mão”. Controle da cadeia produtiva.</p>
<p>“Assim como um homem saciado não sente a fome, assim também um homem seguro não se sente ameaçado”.</p>	<p>Uma empresa lucrativa dá a sustentação necessária para a prosperidade da empresa.</p>
<p>“Os aspectos mais amplos da tentativa de buscar segurança e estabilidade no mundo são vistos na própria preferência comum por coisas familiares do que por coisas com as quais não tenhamos nenhuma familiaridade”.</p>	<p>A gestão lucrativa e controlada dá previsibilidade para a empresa. Teremos a tendência a ter todo o processo sob nosso controle.</p>
<p>“De outra forma a necessidade de segurança é vista como um mobilizador ativo e dominante dos únicos recursos do organismo em casos de reais emergências”.</p>	<p>Em épocas ruins você tem o patrimônio instalado e uma operação pronta para retomar o mais rápido possível.</p>

A NECESSIDADE DE PERTENCER E DE AMOR (SOCIABILIDADE)

<p>“Se tanto as necessidades fisiológicas e de segurança são relativamente satisfeitas, emergirão as do amor, afeição, e a necessidade de pertencer, e então todo o ciclo se repete”.</p>	<p>Vencidas as etapas do caixa e do lucro, é hora de cuidar dos relacionamentos que permitirão que essas variáveis permaneçam sólidas por muito tempo.</p>
<p>“Neste ponto a pessoa sentirá tão forte como nunca antes a ausência de amigos, de um romance, de uma esposa, ou de filhos. Ele estará faminto por relações de afeto para com outras pessoas em geral, por um lugar em seu grupo ou família, e ele lutará intensamente por obtê-los”.</p>	<p>É o momento onde a Área Comercial da empresa irá buscar ser mais seletiva, fortalecendo os laços com os clientes que permitem relações de ganho mútuo e segregando os que não o fazem, montando uma sólida BASE DE CLIENTES.</p>
<p>“... a profunda importância da vizinhança, do território próprio, do nosso clã, da nossa “espécie”, nossa classe, nossa tribo, nossa segunda família que são nossos colegas de trabalho”.</p>	<p>O grande objetivo nesse momento é a fidelização, onde a parceria ultrapassa os simples limites comerciais.</p>

A NECESSIDADE DE ESTIMA

<p>“Todas as pessoas em nossa sociedade partilham de uma necessidade, ou desejo à estabilidade, a terem em geral, uma elevada avaliação de si mesmos, especialmente no que tange à autoestima, respeito próprio, bem como estima pelos outros”.</p> <p>Dois grupos:</p> <p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desejo pela força - pelo sucesso - pela adequação - pela competência - por dominar bem as coisas - por ter confiança no mundo - por independência 	<p>A empresa, nesse estágio, quer um determinado grau de destaque no meio onde atua. Quer se sentir e quer ser vista como uma empresa “top”, onde a TECNOLOGIA passa a ter papel preponderante nas decisões da Empresa.</p> <p>Duas visões</p> <p>1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autossuficiência - Competência reconhecida - Domínio da Tecnologia
---	---

- por liberdade

2)

- Desejo por reputação

- por prestígio

- por status

- por fama e glória

- por domínio

- por reconhecimento

- por atenção

- por importância

- por dignidade

- por apreciação

2)

- Destaque no meio empresarial

- Premiada

- Referência de Mercado

“A satisfação da necessidade de auto estima conduz ao sentimento de autoconfiança, valorização, força, capacidade e adequação, e também ao sentir-se útil e necessário ao mundo em que se vive”.

No mundo empresarial, particularmente no mundo industrial, a capacidade instalada moderna é elemento preponderante na questão da auto estima, associado ao “sentir-se útil e necessário”.

“Mas, a frustração dessas necessidades produz sentimentos de inferioridade, de fraqueza, e de consequente inutilidade”.

Da mesma forma, não estar “*up to date*” pode significar a “inferioridade e inutilidade”.

“A auto estima que se pode julgar mais estável, e portanto, mais saudável, é aquela que vem do respeito granjeado de outros, antes do que da mera fama ou celebridade, e adulação indesejada”.

No mundo empresarial, nem sempre a auto estima mais estável é a mais visível.

A NECESSIDADE DE AUTORREALIZAÇÃO

“O que um homem é capaz de ser ele deve sê-lo”.

Uma empresa deve definir claramente a sua missão, e trabalhar estrategicamente no sentido de cumpri-la.

“A autorrealização se refere à tendência presente no indivíduo de realizar-se naquilo para o que se propôs, e que está potencializado”.

A autorrealização é a empresa cumprindo a sua vocação de forma economicamente sustentável.

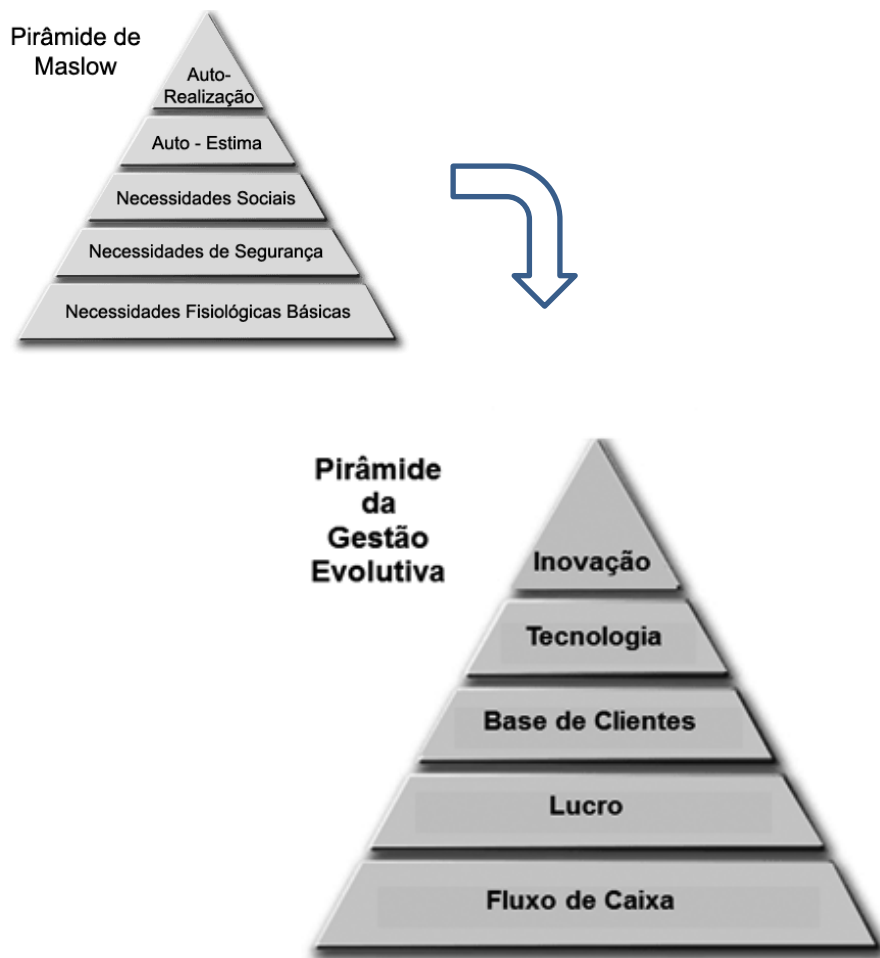
“Neste ponto, as diferenças individuais podem alcançar os seus maiores níveis”.

Nesse aspecto as empresas podem ter objetivos completamente diferentes.

A INOVAÇÃO estratégica, seja ela tecnológica, comercial ou de processos, passa a ocupar um local de destaque na visão do empresário.

A “Pirâmide de Maslow”, reconhecida representação gráfica da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, também pode ser adaptada para este modelo, gerando uma “Pirâmide da Gestão Evolutiva” apresentada na Figura 4.

Figura 4: Pirâmide da Gestão Evolutiva.



Fonte: Elaborada com base na teoria de Maslow

- Desenvolvimento de Medidores de Desempenho, Processos-Chave, Metas e Ações para cada estágio da gestão evolutiva.

Usando a abordagem de mapeamento de processos, definem-se, para cada um dos estágios, os *inputs*, que são os *outputs* do estágio anterior, os seus processos-chave, os medidores de desempenho e suas metas, assim como as ações a serem desenvolvidas, que são os fatores críticos de sucesso do processo e os *outputs* que permitem o avanço para o estágio seguinte da gestão evolutiva. Estes itens são apresentados para cada estágio, nas Tabelas 4 a 8.

Tabela 4: Resumo Estágio 1

Estágio 1: Fluxo de Caixa / Sobrevivência
Medidor de Desempenho: Fluxo de Caixa
Processo-chave: Financeiro
Conceito: Austeridade
<p>Metas:</p> <p>1) Fluxo de Caixa Positivo</p> <p>1 a) Sem captação de Bancos para Capital de Giro;</p> <p>1 b) Sem limite de especial;</p> <p>1 c) Sem desconto de duplicatas;</p> <p>1 d) Equilíbrio;</p> <p>1 e) Tendência Positiva.</p>
<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controle de Gastos; - Suspensão de Investimentos (salvo questões “evidentes”); - Aumento de Vendas; - Equilíbrio do Prazo Médio de Pagamentos e Recebimentos; - Renegociações.

Tabela 5: Resumo Estágio 2

Estágio 2: Lucro / Segurança
Medidor de Desempenho: Lucro
Processo-chave: Produção
Conceito: Produtividade
<p>Metas:</p> <p>1) Aumentar o Lucro</p> <p>1 a) Aumento da Margem de Contribuição por Hora de Gargalo;</p> <p>1 b) Redução na Quantidade de Horas Paradas (Improdutivas);</p> <p>1 c) Diminuição no Tempo de Acerto (<i>Setup</i>);</p> <p>1 d) Redução dos Desperdícios;</p> <p>1 e) Aumento da Velocidade de Produção.</p>
<p>Ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração / Revisão do Sistema de Custeio e Orçamentação; - Elaboração de um bom Controle de Produção; - <i>Setup</i> Externo; - Avaliação dos Boletins; - Análise dos Erros / Relatórios de Não Conformidades; - Liderança na Produção.

Tabela 6: Resumo Estágio 3

Estágio 3: Base de Clientes /Sociabilidade
Medidor de Desempenho: Vendas
Processo-chave: Comercial (Vendas)
Conceito: <i>Market Share / Pocket Share</i>
Metas: 1) Base de Clientes Estabelecida 1 a) 60% de Clientes A (Boa Margem, Bons Pagadores, Fiéis); 1 b) 35% de Clientes B (Margem Positiva, Bons Pagadores); 1 c) 5% de Clientes C (Eventuais); 1 d) Carteira; 1 e) Contratos.
Ações: - Analisar Equipe de Vendas; - Política Comercial; - Avaliação Sistema de Orçamentos e Pós Vendas.

Tabela 7: Resumo Estágio 4

Estágio 4: Autoestima / Tecnologia
Medidor de Desempenho: Eficiência Operacional
Processo-chave: Engenharia
Conceito: Tecnologia / Diferencial Competitivo
Metas: 1) Eficiência Operacional 1 a) Redução do custo por peça produzida; 1 b) Redução da área necessária para a operação; 1 c) Redução do custo de pessoal; 1 d) Aumento da margem.
Ações: - Análise do Parque Industrial; - Avaliação de Investimentos; - Avaliação de Tendências; - Novas Tecnologias.

Tabela 8: Resumo Estágio 5

Estágio 5: Inovação / Autorrealização
Medidor de Desempenho: Todos
Processo-chave: Todos
Conceito: Inovação
Metas: 1) Inovar com Resultado 1 a) Manter os indicadores positivos; 1 b) Criar novos diferenciais competitivos; 1 c) Participar dos projetos dos clientes.
Ações: - Desenvolvimento de Projetos

3.3 Conclusões

A aplicação da similaridade com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow levou à construção de um modelo evolutivo de gestão com o objetivo de permitir às pequenas empresas focar sua estratégia em pontos específicos, que depois de renderem resultados convincentes, abrem o caminho para novos objetivos, buscando com que a empresa cresça de forma saudável e consistente.

A implementação desse modelo em Micro e Pequenas Empresas, que têm, em sua maioria, um perfil de empresa familiar e atuação local, pode ser feita dentro do conceito do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), em que a conclusão de cada estágio do processo evolutivo de gestão corresponde ao giro de um ciclo do PDCA.

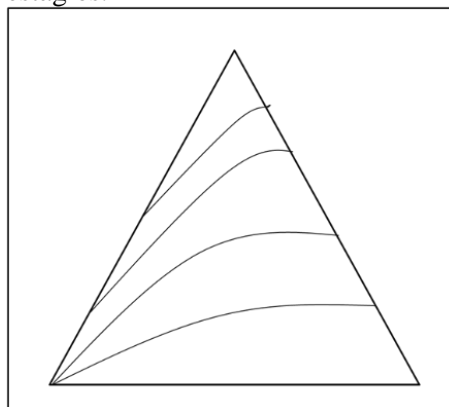
Existem também algumas considerações sobre o processo de implementação do modelo, que devem ser levadas em conta para garantir a efetividade de seus resultados:

a) Sobreposição de estágios

Em uma aplicação prática, os estágios não devem ser considerados como elementos isolados e separados. O estágio seguinte não começa necessariamente quando o anterior se encerra, e nem é muito claro esse ponto de passagem, havendo um período de coexistência das etapas. Tudo deve ser considerado como um grande processo e é assim que ele tem que ser analisado. O fundamental é que o foco e as prioridades estejam nas questões que envolvem diretamente as variáveis relevantes da etapa atual.

Uma representação mais próxima da realidade da pirâmide de gestão evolutiva teria uma configuração mais irregular das etapas, conforme mostrado na figura 5.

Figura 5 - Representação do modelo de gestão com sobreposição de estágios.



Fonte: Elaborada de acordo com a teoria de Maslow

b) Avanços e Retrocessos

O caráter evolutivo do modelo assume como pressuposto que as empresas têm como objetivo a melhoria dos resultados e tomam ações nesse sentido. Porém, na prática, o processo pode ter avanços e retrocessos, que serão função da qualidade do planejamento e da execução das ações.

Ações mal planejadas ou mal executadas podem afetar negativamente os estágios anteriores, fazendo com que a empresa tenha que dar alguns passos para trás para retomar o processo evolutivo.

c) O papel da liderança

O líder é um formador de opinião e nesse processo sua atuação é fator crítico de sucesso. O líder precisa estar consciente da etapa em que a empresa se encontra e do que precisa ser feito para melhorar. As suas atitudes e suas mensagens para a equipe serão os impulsionadores das mudanças.

Edgard Schein diz que uma das formas mais evidentes de se verificar a cultura de uma empresa é “o que o líder cobra” (SCHEIN, 2009). Os colaboradores reagem positivamente a essa cobrança, pois o normal é que as pessoas queiram estar em posição de destaque frente às suas lideranças no trabalho. E, portanto, se o líder explica, ensina e cobra sobre os itens do modelo, aumenta a probabilidade que os resultados sejam alcançados.

O grande papel do líder é ser educador e, dentro de um processo de melhoria na empresa, essa função é crítica.

d) O estágio final quem determina é a empresa

O processo de evolução da gestão, quando aplicado na prática, assume as feições da empresa. E existem diversas empresas que podem não ter a intenção de crescer a ponto de se tornarem empresas totalmente inovadoras ou mesmo empresas com alta tecnologia. Essa é uma escolha da empresa. Faz parte de sua estratégia.

Portanto, o final do processo quem vai determinar é a empresa. No momento em que ela se sentir confortável na posição estratégica que ocupa, pode decidir em não querer avançar mais. Pode querer simplesmente manter a posição alcançada, eventualmente até para não correr riscos.

Se for assim, a única preocupação que deve existir é a de se ter uma estratégia de manutenção da posição alcançada para evitar retrocessos.

A próxima etapa é a aplicação prática do modelo de gestão em micro e pequenas empresas gráficas brasileiras para a verificação de sua efetividade como método para melhorar os resultados das empresas.

3.3 Referências bibliográficas do Capítulo / Artigo

ABIGRAF, A. B. da I. G. **18o. Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica**, 2014.

AL-DEBEI, M. M., & AVISON, D. Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal of Information Systems**, 19(3), 359–376. doi:10.1057/ejis.2010.21

BOTANA, L. F. S., & COSTA NETO, P. L. de O. Management Model for Micro and Small Enterprises Supported by Maslow's Theory: An Option for Graphic Industry in Brazil. In Grabot B., Vallespir B., Gomes S., Bouras A., & Kiritsis D. (Eds.), **Advances in Production Management Systems. Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World** (pp. 138–145). Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-44736-9_17, 2014.

De OLIVEIRA, D. de P. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. Atlas, 2009.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

EDVARDSSON, I. R., & DURST, S. The Benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 81, 351–354. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.441, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

JAWORSKI, J. The Use of Financial Information in Small Business Management in Poland. Opinions and Recommendations of Experts. Research Results. **Methods and Concepts of Small and Medium-Sized Enterprises Management**, \Lódź: Technical University of \Lódź Press, 2011. Retrieved from http://www.academia.edu/download/30489886/Wykorzystanie_informacji_finansowych_w_zarzadzaniu_-_eksperci.pdf. Acesso em 26 Set 2014

KOBER, R., SUBRAAMANNIAM, T., & WATSON, J. The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance.

Accounting & Finance, 52(2), 421–438. doi:10.1111/j.1467-629X.2011.00402.x, 2012.

KOH, S. C. L., & SIMPSON, M. Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses? **Benchmarking: An International Journal**, 14(1), 59–76. doi:10.1108/14635770710730937, 2007.

KONDO, Y. **Human motivation: a key factor for management**/edited by Yoshio Kondo. 3A Corporation, 1991.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**. Futura, 2000. Retrieved from <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=ACERVO.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expression=mfn=039776>. Acesso em 26 Set 2014

KROON, B., VOORDE, K. V. D., & TIMMERS, J. High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. **Small Business Economics**, 41(1), 71–91. doi:10.1007/s11187-012-9425-0, 2013.

KWOK, A. C. **The Evolution of Management Theories: A Literature Review**. 2014. Retrieved from http://www.hkbc.edu.hk/web/cht/nang_yan_business_journal/Nang%20Yan%20Business%20Journal/Kwok,%20A.%20C.%20F.,%202014.%20The%20Evolution%20of%20Management%20Theories%20-%20A%20Literature%20Review.pdf. Acesso em 20 Set 2014.

MALHOTRA, R., & TEMPONI, C. Critical decisions for ERP integration: Small business issues. **International Journal of Information Management**, 30(1), 28–37. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.03.001, 2010.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**. New York. Harper& Row, 1954.

MASLOW, A. H., STEPHENS, D. C., HEIL, G., & BENNIS, W. **Maslow on management**. John Wiley New York, 1998. Retrieved from <http://altfeldinc.com/pdfs/maslow.pdf>. Acesso em 10 Set 2014.

RASMUSSEN, D. “**The SIPOC Picture Book**”, Oriel Incorporated, 2006

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11th ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009. Retrieved from <http://www.cad.ufsc.br/mauriciofpereira/especializacao/Cultura-Organizacional-e-Lideranca-Schein.pdf>. Acesso em 10 Set 2014.

SEBRAE, S. A. À. M. E. **PEQUENAS EMPRESAS–SÃO PAULO (SEBRAE-SP)**. 10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SEBRAE, S. B. de A. às M. e P. E., & DIEESE, D. I. de E. e E. S. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011, (4a.), 204, 2010.

SERRANO, D. P. **Teoria de Maslow** - A Pirâmide de Maslow. , from <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>. Acesso em 27 Set 2014.

SHARMA, M. K., & JAIN, M. S. Leadership Management: Principles, Models and Theories. **Global Journal of Management and Business Studies**, 3(3), 309–318, 2013.

TATICCHI, P., TONELLI, F., & CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, 14(1), 4–18. doi:10.1108/13683041011027418, 2010.

TURNER, R., LEDWITH, A., & KELLY, J. Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. **International Journal of Project Management**, 28(8), 744–755. doi:10.1016/j.ijproman.2010.06.005, 2010.

VEIT, P. D. D., CLEMONS, P. E., BENLIAN, P. D. A., BUXMANN, P. D. P., HESS, P. D. T., KUNDISCH, P. D. D., ... SPANN, P. D. M. Business Models. **Business & Information Systems Engineering**, 6(1), 45–53. doi:10.1007/s12599-013-0308-y, 2014.

4 Aplicação prática do modelo de gestão.

Após o desenvolvimento do modelo de gestão evolutiva baseado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a etapa seguinte é a verificação da aplicação dos seus conceitos nos resultados de micro e pequenas empresas gráficas.

É, portanto, objetivo desta nova etapa acompanhar, através de estudo de casos múltiplos, a evolução de empresas que buscavam a melhoria de seus resultados financeiros e que tiveram contato com o modelo, tendo, no entanto, a liberdade de definir as suas estratégias de gestão de acordo com a visão de seus diretores.

O resultado desta nova etapa é o artigo “Aplicação do modelo de Gestão Evolutiva para Micro e Pequenas Empresas Gráficas Brasileiras apoiado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: um Estudo de Caso Múltiplo” aprovado para apresentação no ENEGEP 2015 – Encontro Nacional de Engenharia de Produção em Outubro de 2015. O artigo é apresentado na íntegra no Anexo C, na página 90.

4.1 Metodologia aplicada

A metodologia aplicada é o estudo de casos múltiplos aplicado a empresas gráficas brasileiras enquadradas na categoria de micro ou pequenas empresas. As análises foram feitas através da observação direta do pesquisador em visitas semanais ou mensais às empresas, acompanhando-se a avaliação dos resultados econômicos e financeiros e as ações corretivas adotadas para melhorar estes resultados. O estudo foi desenvolvido nas seguintes etapas:

Etapa 1: Definição das Empresas

O estudo foi feito em micro ou pequenas empresas, dentro do critério estabelecido pelo Sebrae (SEBRE; DIEESE, 2011), particularmente no segmento gráfico, com algumas particularidades em aspectos de gestão:

- Empresas que, no entender de seus diretores, estavam com problemas de gestão que geravam resultados financeiros abaixo do esperado por eles.
- Empresas que aceitaram, através de seus diretores, conhecer o modelo de gestão apoiado na Teoria de Maslow. Isso foi obtido a partir de um treinamento inicial com os

gestores das empresas, nas quais foi apresentado o modelo de gestão como uma opção para a melhoria dos resultados econômicos e financeiros das empresas.

Etapa 2: Estabelecimento de medidores de caixa e de lucratividade

A base para a avaliação da gestão da empresa é a melhoria do fluxo de caixa e o aumento da lucratividade da empresa ao longo do tempo.

Para isso, implantaram-se relatórios de medição desses resultados nas empresas que não os acompanhavam, e aferiu-se a correção dos dados nas empresas que já tinham esses relatórios, com o objetivo de se ter uma base uniforme de avaliação do sucesso das empresas que fazem parte do estudo

Etapa 3: Acompanhamento dos resultados

Estabeleceu-se que mensalmente cada empresa elaboraria o relatório de caixa e lucratividade para que a diretoria da empresa, junto com os pesquisadores, avaliasse a evolução dos números e a relação destes resultados com medidas de gestão adotadas.

Ao final de cada reunião estabeleciam-se novos planos de ação que seriam avaliados nas reuniões seguintes.

Etapa 4: Análise dos dados

Durante as reuniões de avaliação de resultados, verificava-se se ações específicas ou peculiaridades culturais geraram efeito positivo ou negativo nos resultados. Quando isso acontecia em uma empresa, os pesquisadores verificavam se condições semelhantes se aplicavam nas outras empresas pesquisadas e se também resultados semelhantes haviam sido obtidos.

Em empresas onde não havia sido tomada ação semelhante, o pesquisador ilustrava o ocorrido nas outras empresas, como exemplo, deixando a critério da diretoria da empresa a adoção de medida semelhante. Quando havia a concordância da empresa, os resultados obtidos eram checados e comparados aos das outras empresas, com o intuito de se encontrar “padrões” de ações de gestão que afetariam positiva ou negativamente os resultados financeiros da empresa.

Etapa 5: Análise de Consistência

O pesquisador analisou o progresso das ações tomadas e os resultados positivos ou negativos dessas ações, com o intuito de se encontrar “padrões” de ações de gestão que afetavam os resultados das empresas.

Foram considerados padrões na avaliação do pesquisador, ações que tiveram resultados com tendências semelhantes em pelo menos dois terços das empresas participantes do estudo.

4.2 Resultados Obtidos

4.2.1 Empresas participantes do estudo

A Tabela 9 apresenta as empresas que participaram do Estudo de Caso Múltiplo, onde constam o ramo de atuação dentro do setor gráfico, a localização da empresa, o número de funcionários e o período no qual a empresa foi observada.

Tabela 9: Empresas participantes do Estudo de Caso Múltiplo

Empresa	Ramo de Atuação	Localização	No. Funcionários	Tempo de Acompanhamento
Empresa A	Empresa Gráfica familiar – Ramo Promocional	São Paulo – SP	40 funcionários	3 anos
Empresa B	Empresa Gráfica familiar – Ramo Promocional	São Paulo – SP	60 funcionários	1,5 ano
Empresa C	Empresa Gráfica Familiar – Ramo Editorial	São Paulo – SP	95 funcionários	2 anos
Empresa D	Empresa Gráfica familiar – Ramo Promocional e Comercial	São Paulo – SP	20 funcionários	2 anos
Empresa E	Empresa Gráfica familiar – Ramo Impressão Digital	São Paulo – SP	12 funcionários	1,5 ano
Empresa F	Empresa Gráfica familiar – Ramo Editorial Livros	Guarulhos – SP	90 funcionários	9 meses
Empresa G	Empresa Gráfica familiar – Ramo Promocional	Cajamar – SP	15 funcionários	1 ano
Empresa H	Empresa Gráfica não familiar – Ramo Impressão Digital	São Paulo – SP	5 funcionários	1 ano
Empresa I	Empresa Gráfica familiar – Ramo Promocional	São Paulo – SP	20 funcionários	6 meses

4.2.2 Tópicos que foram utilizados como “padrões” de ações de gestão que afetaram os resultados das empresas

Em função das observações apresentadas e discutidas nas reuniões de avaliação de resultados das empresas estudadas, os seguintes tópicos foram considerados relevantes e que deveriam ser analisados em todas as empresas.

- Estágio inicial das empresas: indica qual era a situação financeira e de gestão no momento do início da observação;

- Capacidade que a empresa teve de entender e aceitar o seu estágio inicial: indica o quanto os gestores entenderam a situação da empresa no momento inicial e se motivaram a desenvolver um novo trabalho;
- Capacidade que a empresa teve de posicionar o seu foco de ação no estágio inicial: indica o quanto a empresa teve a capacidade de transformar a motivação do item anterior em ações gerenciais;
- Estratégia de Negócios x Cultura Familiar: indica o quanto a cultura familiar contribuiu ou atrapalhou na implementação das mudanças na gestão;
- Atuação das Lideranças: indica o quanto a atuação das lideranças influenciou no processo de mudança das empresas;
- Como as empresas lidaram com a sobreposição de estágios: indica o quanto as empresas souberam administrar a empresa com o foco mais definido num estágio do modelo;
- Posicionamento do empresário em relação ao processo: indica o quanto os empresários assumiram o papel de líder no processo de mudança;
- Como as empresas lidaram com os avanços e retrocessos do processo: indica o quanto a empresa se adaptou às variações inerentes a aplicação do processo;
- Grau de sucesso da aplicabilidade da metodologia: indica o grau de sucesso já obtido pelas empresas pela aplicação da metodologia.

4.2.3 Apresentação dos Resultados das Empresas

A terceira etapa do estudo é a efetiva apresentação dos resultados obtidos em cada empresa, que é a base para as conclusões do estudo, que são apresentadas nas Tabelas 10 a 12, desdobradas em três partes para efeito de apresentação.

Tabela 10: Apresentação dos Resultados – 1ª. Parte

Quadro 1 - 1a. Parte

Empresa / Tópico	Estágio Inicial	Capacidade que a empresa teve de entender e aceitar o seu estágio inicial	Capacidade que a empresa teve de posicionar o seu foco de ação no estágio inicial
Empresa A	Estágio 1: Sérios problemas de Caixa. Dividas com Bancos	A empresa conseguiu facilmente entender o estágio em que se encontrava	Priorizou corretamente o foco no Estágio 1. Tratou marginalmente os 2 estágios posteriores dentro das limitações que o estágio atual permitia
Empresa B	Estágio 1: Sérios problemas de Caixa. Dividas com Bancos	Algumas áreas entenderam facilmente o estágio inicial (Financeiro). Outras não entenderam (Comercial)	Por incompatibilidade entre membros da Diretoria, não houve foco no Estágio 1. O Comercial entendia o Estágio 4 como a solução dos problemas.
Empresa C	Estágio 2: Caixa OK, Baixa Produtividade	A empresa conseguiu facilmente entender o estágio em que se encontrava	Focou corretamente no Estágio 2, sem perder a atenção no Caixa (Estágio 1)
Empresa D	Estágio 1: Sérios problemas de Caixa. Dividas com Bancos	Faltavam informações. A empresa entendeu o estágio inicial depois de um trabalho inicial de levantamento de dados	Focou corretamente no Estágio 1. Problema sério de Sazonalidade
Empresa E	Estágio 1: Moderados problemas de Caixa.	A empresa teve dificuldade de entender o estágio inicial por administrar de forma conjunta as questões empresariais e as questões familiares	Não focou corretamente o estágio inicial, até porque o problema estava mais em aspectos pessoais do que empresariais
Empresa F	Estágio 2: Caixa OK, Baixa Produtividade	A empresa conseguiu facilmente entender o estágio em que se encontrava	Priorizou corretamente o foco no Estágio 2, particularmente na atuação das Lideranças
Empresa G	Estágio 1: Sérios problemas de Caixa. Dividas com Bancos	A empresa conseguiu facilmente entender o estágio em que se encontrava. Estava num estágio avançado de problemas.	Priorizou corretamente o foco no Estágio 1.
Empresa H	Estágio 0: Empresa em estágio inicial de funcionamento	A empresa conseguiu facilmente entender o estágio em que se encontrava	Pelo estágio inicial focou no Estágio 1, que dentro da situação apresentada estava sob controle. O foco está mais na organização das informações e estruturação da empresa
Empresa I	Estágio 1: Moderados problemas de Caixa. Dividas com Bancos	Algumas áreas entenderam facilmente o estágio inicial (Comercial). Outras não entenderam tão bem (Financeiro/Produção)	O foco da empresa foi para o Estágio 2, sendo que o Estágio 1 não está totalmente resolvido. Existe uma possibilidade de retrocesso

Tabela 11: Apresentação dos Resultados – 2ª. Parte

Quadro 1 - 2a. Parte			
Empresa / Tópico	Estratégia de Negócios x Cultura Familiar	Atuação das Lideranças	Como as empresas lidaram com a sobreposição de etapas
Empresa A	Empresa Familiar. Membros da família com visão de futuro bem compartilhada. Decisões estratégicas tomadas com baixo nível de conflito, tendo o patriarca como última palavra.	Num primeiro momento houve resistência das lideranças operacionais, que foram substituídas. A empresa definiu o herdeiro como gestor operacional, que organizou o processo e gerou novos líderes alinhados com o processo.	Muito bem. Focaram a etapa 1(Financeiro), e administraram as etapas 2 (Produção), 3 (Clientes) e 4 (Tecnologia) dentro do que o Financeiro permitia, usando recursos próprios e com retorno de curto prazo, que não afetavam a saúde financeira da empresa.
Empresa B	Empresa Familiar. Membros da família com visões de futuro diferentes. Decisões estratégicas deixam de ser tomadas pelo alto nível de conflito. Não existia alguém com a última palavra.	Como os diretores tinham visões diferentes, as lideranças também se dividiram, sendo que formaram-se grupos alinhados com seus respectivos diretores. Muitos problemas operacionais.	Muito mal. Enquanto a administração focava na Etapa 1(Financeiro) que estava com um quadro grave, a Produção queria investir em novos equipamentos (Etapa 4), mesmo antes de melhorar a produção (Etapa 2). Decisões de investimento erradas foram tomadas.
Empresa C	Empresa Familiar. Membros da família com visão de futuro bem compartilhada. Decisões estratégicas tomadas com baixo nível de conflito, tendo o patriarca como última palavra.	Alguns líderes que resistiram inicialmente foram substituídos e formou-se um grupo alinhado e eficaz	Razoável. Priorizaram mais as etapas 3 (Clientes) e 4 (Tecnologia) do que a 2 (Produção). Isso afetou o caixa da empresa, mas não de forma grave. Houve um controle das ações por parte principalmente do patriarca.
Empresa D	Empresa Familiar. Herdeiros mal preparados, sem visão estratégica. Decisões estratégicas tomadas individualmente pelo patriarca.	Líderes fracos, com foco operacional. A gestão ficou totalmente centralizada no diretor da empresa.	Bem. O empresário entendeu o problema e a partir daí tomou as medidas corretas para seguir as etapas do processo.
Empresa E	Empresa Familiar. Falta de visão estratégica de negócios. Questões dos negócios e da família tratados no mesmo ambiente. Todas as decisões tomadas pelo patriarca.	Líderes fracos, com foco operacional. A gestão ficou totalmente centralizada no diretor da empresa.	Mal. Apesar dos problemas na etapa 1, focou mais a etapa 3, por entender que a entrada de receita resolveria os problemas de caixa. Faltaram ações específicas, principalmente no que se refere a despesas pessoais.
Empresa F	Empresa Familiar. Herdeiro assumiu recentemente e ainda não existe a preocupação de formação de novos herdeiros. Decisões estratégicas tomadas pelo herdeiro como última palavra.	Líderes com foco operacional e muito fracos em gestão. A empresa optou por fazer um programa de desenvolvimento de lideranças para posteriormente substituir quem não se adequar ao novo perfil	Bem. Todo o foco da empresa está na Etapa 2. Ações nas outras etapas acontecem em função do que ocorre na Etapa 2
Empresa G	Empresa Familiar. Membros da família com visões de futuro diferentes. Decisões estratégicas tomadas com alto nível de conflito. Não existia alguém com a última palavra.	Líderes fracos, com foco operacional. A gestão ficou totalmente centralizada no diretor da empresa. Porém os herdeiros criticavam muito a atuação do diretor, querendo efetuar mudanças e criando um grande conflito de gestão	Mal. Os herdeiros sabiam exatamente o que fazer, mas tinham a grande resistência no patriarca, que tentava evitar tomar as medidas drásticas que eram necessárias.
Empresa H	Empresa não familiar. Sócios são amigos. Boa separação das questões pessoais com as do negócio.	Liderança compartilhada entre os dois sócios, sem grandes problemas.	Bem. Por ser uma empresa jovem, os gestores se mostraram dispostos a seguir os passos sem tomar decisões precipitadas.
Empresa I	Empresa Familiar. Membros da família com visões de futuro diferentes. Decisões estratégicas tomadas com alto nível de conflito, tendo o patriarca como última palavra.	Líderes fracos, com foco operacional. A gestão ficou totalmente centralizada no diretor da empresa. Porém os herdeiros criticavam muito a atuação do diretor, querendo efetuar mudanças e criando um conflito de gestão	Razoavelmente bem. O foco está na etapa 2, mas algumas tarefas referentes à etapa 1 precisariam ter um pouco mais de atenção.

Tabela 12: Apresentação dos Resultados – 3ª. Parte

Quadro 1 - 3a. Parte

Empresa / Tópico	Posicionamento do empresário em relação ao processo	Como as empresas lidaram com os avanços e retrocessos	Grau de sucesso da aplicabilidade da metodologia
Empresa A	Assumiu o controle do processo, com atuação firme, disciplinada, mas de forma participativa	Pelo cuidado com a gestão da metodologia, tiveram pouquíssimos retrocessos, que foram bem administrados. Os avanços foram feitos com cautela	Muito Sucesso. Empresa vem melhorando a cada ano e boa parte deste sucesso se deve à aplicação da metodologia.
Empresa B	Descontrole do processo, pela tentativa de uma gestão compartilhada, onde as visões eram muito opostas e não havia disciplina para a tomada de decisões	A empresa precisava retroceder ao estágio inicial, mas resistiu e não fez as mudanças necessárias	Fracasso. A empresa está à beira de fechar as suas portas, e a não aplicação do processo serviu como um acelerador deste processo.
Empresa C	Assumiu o controle do processo, com atuação firme, disciplinada, com um foco forte na preparação dos herdeiros, para futura delegação	Os retrocessos necessários foram bem administrados (problemas de caixa bem resolvidos) e o avanço feito com razoável cautela. Pela boa condição econômico financeira da empresa estes desvios não geraram grandes problemas para o processo	Muito Sucesso. Empresa vem melhorando a cada ano e boa parte deste sucesso se deve à aplicação da metodologia.
Empresa D	Assumiu o controle do processo, com atuação razoavelmente firme e disciplinada, de forma totalmente centralizada	Soube retroceder ao estágio necessário e conteve avanços desnecessários. Processo bastante disciplinado.	Sucesso. A empresa chegou à conclusão que o modelo de negócio existente não traria resultado em função da alta sazonalidade. Mudou a estratégia para se adaptar ao novo ambiente de negócios.
Empresa E	Faltou autodisciplina para assumir o controle do processo.	Não soube retroceder para o estágio necessário. A condição comercial da empresa permitiu que esta falha não tivesse efeitos muito graves na saúde financeira da empresa. Porém o processo ficou estagnado.	Estagnação. Não aplicou corretamente a metodologia e conseguiu se manter em função de alguns bons clientes que mantêm a empresa e de uma boa atuação operacional do empresário.
Empresa F	Assumiu o controle do processo, com atuação firme, disciplinada, mas de forma participativa	Não houve retrocessos e o avanço foi feito de forma cautelosa e disciplinada.	Sucesso. Empresa melhorando em parte pela utilização da metodologia.
Empresa G	Descontrole do processo, pela tentativa dos herdeiros em mudar a gestão, com forte resistência do patriarca	A empresa precisava retroceder ao estágio inicial, mas resistiu e não fez as mudanças necessárias, reforçando que a situação inicial da empresa já era bastante grave.	Fracasso. A empresa está à beira de fechar as suas portas, e a não aplicação do processo serviu como um acelerador deste processo, lembrando que o estágio inicial da empresa já era bastante grave.
Empresa H	Assumiram o controle do processo, dentro de uma visão de aprendizado em gestão.	Empresa em início de processo. Avanços sendo feitos de forma cautelosa e razoavelmente disciplinada	Sucesso. Empresa em estágio inicial de funcionamento. Resultados bons e a aplicação da metodologia vem ajudando neste processo.
Empresa I	Um certo descontrole do processo, pela tentativa dos herdeiros em mudar a gestão, com uma certa resistência do patriarca	Seria necessária uma atenção maior e talvez um retrocesso ao estágio inicial que está sendo adiado, sem grandes efeitos até agora. Os avanços estão sendo feitos de forma correta	Sucesso. A empresa está implementando aos poucos as mudanças necessárias e existe uma boa perspectiva de melhoria dos resultados num médio espaço de tempo.

A implementação do modelo nas diversas empresas está em variados estágios e os resultados obtidos também variam de empresa para empresa. No entanto, algumas conclusões já podem ser tiradas pelas experiências efetuadas.

- A quase totalidade das empresas analisadas são familiares. As empresas que conseguem diferenciar as questões familiares das questões profissionais têm resultados muito melhores do que as demais.
- O papel das lideranças é fundamental para o sucesso do modelo. Os líderes da alta e média gerência são formadores de opinião e definem o grau de aceitação e de disciplina na implementação das ações propostas pelo modelo de gestão. As empresas com melhores resultados trabalharam fortemente os seus líderes, através de conscientização e treinamento e substituíram os líderes que se mostraram resistentes ao processo.
- As empresas com melhores resultados souberam lidar bem com a sobreposição de etapas e com os avanços e retrocessos do processo. Foram flexíveis no acompanhamento do processo, porém sem perder o foco na etapa principal na qual a empresa está inserida.
- Um outro aspecto relevante é a participação dos herdeiros no processo de implementação do modelo. Nas empresas em que a integração entre as gerações é satisfatória, os resultados são melhores, pois os herdeiros atuam como verdadeiros treinadores dos patriarcas.

Diante dos resultados apresentados, conclui-se que o modelo de gestão estudado tem sua aplicação viável. Para seu aprimoramento, considera-se ainda que certas condições estruturais, que envolvem principalmente as lideranças, sejam otimizadas.

4.3 Referências Bibliográficas do Capítulo / Artigo

ABIGRAF, A. B. da I. G. **18o. Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica**, 2014.

BOTANA, L. F. S., & COSTA NETO, P. L.O. Management Model for Micro and Small Enterprises Supported by Maslow's Theory: An Option for Graphic Industry in Brazil. In Grabot B., Vallespir B., Gomes S., Bouras A., & Kiritsis D. (Eds.), *Advances in Production Management Systems. Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World* (pp. 138–145). Springer Berlin Heidelberg,

2014. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-44736-9_17. Acesso em 19 mar 2015.

BOTANA, L.F.S., & COSTA NETO, P.L.O. The Development of an Incrementally Evolving Management Model for Small Brazilian Printing Companies based on Maslow's Theory of the Hierarchy of Needs. **Business and Management Review** V. 4 N7, Fevereiro 2015, ISSN 2047-0398.

DRUPA Global Trends, **Messe Düsseldorf**, Fev 2014.

KONDO, Y. **Human motivation**: a key factor for management/edited by Yoshio Kondo. 3A Corporation, 1991.

KWOK, A. C. **The Evolution of Management Theories**: A Literature Review, 2014. Retrieved from http://www.hkbc.edu.hk/web/cht/nang_yan_business_journal/Nang%20Yan%20Business%20Journal/Kwok,%20A.%20C.%20F.,%202014.%20The%20Evolution%20of%20Management%20Theories%20-%20A%20Literature%20Review.pdf. Acesso em 19 mar 2015.

LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. **Organization Science**, vol. 1, Issue 3, p. 248-266, 1990.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**. New York. Harper& Row, 1954.

MASLOW, A. H., STEPHENS, D. C., HEIL, G., & BENNIS, W. (1998). **Maslow on management**. John Wiley New York, 1998. Retrieved from <http://altfeldinc.com/pdfs/maslow.pdf>. Acesso em 15 mar 2015.

SEBRAE, S. B. de A. às M. e P. E., & DIEESE, D. I. de E. e E. S. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011, (4a.), 204, 2011.

SEBRAE, S. A. À. M. E. **PEQUENAS EMPRESAS–SÃO PAULO (SEBRAE-SP).** 10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SHARMA, M. K., & JAIN, M. S. Leadership Management: Principles, Models and Theories. **Global Journal of Management and Business Studies**, 3(3), 309–318, 2013.

5 Apuração de Resultados e Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas

O parâmetro que define o sucesso da aplicação do modelo nas empresas é a evolução do resultado financeiro alcançado por elas.

A proposta deste capítulo é mostrar que um planejamento de negócio adequado e uma boa apuração de resultados financeiros pode criar uma base que permita ao micro e pequeno empresário se enquadrar melhor a um padrão de excelência em gestão, aumentando a probabilidade de sucesso em seu empreendimento, visto que as micro e pequenas empresas no Brasil são geridas de forma limitada pela fraca formação técnica e gerencial de seus líderes, o que implica em decisões apoiadas em parâmetros não técnicos e uma gestão consolidada sobre modelos mentais muito mais pessoais que empresariais.

Este capítulo resultou no artigo “Apuração de Resultados e Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas” publicado na *Revista Espacios (Caracas) Volume 36, Série 2, Pagina Inicial 7, ISSN 0798-1015*, apresentado na íntegra no Anexo D, na página 103.

Este é um estudo de natureza teórica, baseado em pesquisa bibliográfica e organizado em três etapas. Inicialmente, analisa-se o processo formal de apuração de resultados contábeis, considerando as limitações de recursos das MPE's. Na segunda etapa analisa-se o processo de tomada de decisão nas MPE's. Procura-se identificar quais são os aspectos mais relevantes no processo e sob que bases técnicas e de gestão estas decisões são tomadas. Na terceira etapa, com base nas duas análises apresentadas, é estruturada uma tabela que relaciona a medição dos resultados econômicos de uma MPE com as possíveis decisões que podem ser tomadas com base nesses medidores e os possíveis vieses de comportamento empresarial que podem levar a empresa a tomar decisões equivocadas, conforme apresentado na Tabela 13:

Tabela 13- Relação entre a Apuração de Resultados e a Tomada de Decisão na MPE

<i>Item</i>	<i>Conceito</i>	<i>Decisões relativas ao tema</i>	<i>Decisões motivadas por vieses de comportamento</i>
(+) Receitas Brutas			- Aumento do faturamento é solução de todos os problemas
(-) Despesas de Vendas			
(=) Vendas Líquidas	Mede a eficiência da operação comercial da empresa	- Política Comercial - Preços - Marketing	- Redução de Preços gera automaticamente aumento nas Vendas
(-) Custos dos produtos ou serviços vendidos			
(=) Lucro Bruto ou Margem de Contribuição	Mede a eficiência da operação na execução dos produtos e serviços	- Revisão do custo das Matérias Primas - Produzir ou Terceirizar - Produtividade da Operação	Boa Margem de Contribuição garante uma empresa saudável
(-) Despesas Gerais, Administrativas e outras despesas operacionais			
(=) Resultado Operacional	Inclui a medida da eficiência da estrutura de suporte da operação	- Revisão da estrutura de <i>staff</i> - Lideranças e Gestão	Resultado Operacional bom mostra que a empresa deve se preocupar apenas com as finanças
(-) Despesas / Receitas Financeiras			
(=) Resultado antes dos tributos sobre o lucro	Inclui a eficiência na utilização dos recursos financeiros internos e externos	-Decisões sobre capital de giro - Empréstimos - Investimentos	
(-) Despesas com tributos sobre o lucro			
(=) Resultado Líquido da Operação	Eficiência do Negócio	- Continuidade da Operação	Análises de curto prazo são suficientes

A principal contribuição desta pesquisa está relacionada à necessidade de que as MPE, mesmo levando em conta a sua estrutura organizacional simplificada, não podem deixar de executar as tarefas de planejamento estratégico de negócios e apuração e controle de resultados financeiros, sob o risco de tomarem decisões estratégicas apoiadas em vieses comportamentais, que no caso das MPE podem ter consequências graves devido à natural limitação de recursos deste tipo de empresa.

A elaboração das atividades de planejamento e apuração de resultados não implica necessariamente em controles sofisticados e excessivamente burocráticos. Podem ser feitas simplificações no processo de avaliação de resultados que facilitem a sua execução sem sacrificar a análise dos resultados e a consequente tomada de decisões estratégicas pelos gestores.

Conclui-se que o conhecimento do problema, a adoção de ações corretivas e preventivas, juntamente com a qualificação de seus gestores/colaboradores podem ser um diferencial competitivo para a organização, com poucas medidas e tornando-a mais competitiva.

5.1 Referências Bibliográficas do Capítulo / Artigo

BARROS, L. A. B. DE C. **Decisões de financiamento e de investimento das empresas sob a ótica de gestores otimistas e excessivamente confiantes**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07082007-224658/>, 2005, December 19. Acesso em 25 maio 2014.

BRASIL. **Lei Complementar no. 123 de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte, 2006.

BRINCKMANN, J.; GRICHNIK, D.; KAPSA, D. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 1, p. 24–40. doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.10.007, 2010.

CPC, C. DE P. C. **Pronunciamentos Técnicos Contábeis 2012** - Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Conselho Federal de Contabilidade, 2013.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. DOS; GRISI, C. C. DE H. E; LIMA, A. C. A quantitative analysis of the premature mortality of small companies in the city of São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811–823, 2012.

FERREIRA, V. R. DE M. **Psicologia Econômica: origens, modelos, propostas**. Tese de Doutorado, São Paulo: PUC-SP, 2007.

FRARO, D.; MIARELLI, A. P. A IMPORTÂNCIA DA ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL REGULAR NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica**, v. 2, n. 8. Disponível em: <http://www.faceca.br/revista/index.php/revisiniciacao/article/view/123>, 2012. Acesso em 25 maio 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência 2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

IUDÍCIBUS, S. DE; MARION, J. C.; PEREIRA, E. **Dicionário de Termos de Contabilidade**: Breves definições, conceitos e palavras-chave de Contabilidade e Áreas Correlatas. São Paulo: Atlas, 2003.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos**, , n. 15, p. 01–23. doi: 10.1590/S1413-92511997000100004, 1997.

KOH, S. C. L.; SIMPSON, M. Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses? Benchmarking: **An International Journal**, v. 14, n. 1, p. 59–76. doi: 10.1108/14635770710730937, 2007.

LUCENA, W. G. L.; MELO, E. G. DE; RABELO, V. DE V.; MARCELINO, G. F. Os efeitos comportamentais na tomada de decisão dos gestores de micro e pequenas empresas: um estudo em empresas do ramo de confecções. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 2, p. p. 19–38, 2011. Acesso em 16 abr 2014.

MALHOTRA, R.; TEMPONI, C. Critical decisions for ERP integration: Small business issues. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 1, p. 28–37. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2009.03.001, 2010.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. Controladoria Empresarial: Gestão Econômica para as Micro e Pequenas Empresas. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 5, n. 2, p. 38–59. doi: 10.6034/194, 2011.

OLIVEIRA, D. C. **Manual - Como elaborar controles Financeiros**. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2005.

PINTO, J. R. D. **Imposto de renda, contribuições administradas pela Secretaria da Receita Federal e sistema simples**: (incluindo procedimentos fiscais e contábeis para encerramento do ano-calendário de 2012). 21st ed. Conselho Federal de Contabilidade, 2013.

PRESSEY, A. D.; WINKLHOFER, H. M.; TZOKAS, N. X. Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 15, n. 4, p. 214–226. doi: 10.1016/j.pursup.2009.03.006, 2009.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e Inovação**. 2nd ed. Lisboa: Escolar Editora, 2009.

SEBRAE, S. B. DE A. ÀS M. E P. E.; DIEESE, D. I. DE E. E E. S. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011, , n. 4a., p. 204, 2011.

SOUZA, M. C. DE A. F. DE; MAZZALI, L.; SILVEIRA, R. L. F. DA; BACIC, M. J. Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 157–170. Retrieved May 25, 2014, , 2014.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 4–18. doi: 10.1108/13683041011027418, 2010.

TELL, J.; GABRIELSSON, J. Management Development in Small Firms: Understanding the Learning Dilemma for Small Business Managers. **International Journal of Innovation Science**, v. 5, n. 3, p. 143–152. doi: 10.1260/1757-2223.5.3.143, 2013.

THALER, R. H. Mental Accounting and Consumer Choice. **Marketing Science**, v. 27, n. 1, p. 15–25. doi: 10.1287/mksc.1070.0330, 2008.

6 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo a elaboração, validação e utilização de um modelo de gestão aplicável a micro e pequenas empresas baseado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Acredita-se que os objetivos da presente pesquisa foram plenamente alcançados. De fato, obteve-se sucesso na elaboração do modelo de gestão dirigido a micro e pequenas empresas, que toma por base a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, e o modelo foi aplicável no segmento industrial gráfico, verificado através de um estudo de casos múltiplos, em que relacionou-se as decisões tomadas levando em conta a aplicação do modelo com os resultados obtidos.

Algumas das conclusões apresentadas nos artigos que compõem a presente dissertação merecem ser reforçadas nestas considerações finais:

- As micro e pequenas empresas no Brasil têm carências de gestão provocadas pela sua própria estrutura e pela qualificação de seus gestores, o que mostra uma lacuna que pode ser preenchida por um modelo de gestão que seja simples e prático o suficiente para uma boa compreensão por parte dos gestores, e que traga resultados sustentáveis para estas empresas.
- A aplicação do método da similaridade mostrou uma alta conexão entre os conceitos da Teoria da Hierarquia de Maslow ao se utilizar como objeto central uma empresa ao invés de um ser humano. Portanto, a utilização dos conceitos dessa teoria, na forma de um modelo de gestão, mostra ser adequada para pequenas empresas, pois esses conceitos são de fácil compreensão, têm alta aplicabilidade prática e podem ser implementados em etapas. Particularmente na indústria gráfica, que tem uma necessidade estratégica de mudanças, o desenvolvimento de tal ferramenta pode ser de utilidade marcante e com aplicação imediata.
- O modelo evolutivo de gestão, desenvolvido através da similaridade com a Teoria de Maslow permite às pequenas empresas focar sua estratégia em pontos específicos, que, depois de renderem resultados convincentes, abrem o caminho para novos objetivos, fazendo com que a empresa cresça de forma saudável e consistente.
- As micro e pequenas empresas podem e devem utilizar conceitos corretos de planejamento e gestão para melhorar os seus resultados financeiros e aumentar a sua competitividade.

- O desenvolvimento de um modelo de gestão simples, prático e desenvolvido em etapas se adequa satisfatoriamente à limitação dos recursos das micro e pequenas empresas, quer sejam técnicos, humanos ou financeiros.

6.1 Sugestão para novas pesquisas

Acredita-se que a elaboração deste trabalho possa abrir a porta para novos estudos que desenvolvam outras ferramentas de gestão para aplicação em pequenas empresas ou que apliquem o modelo desenvolvido em outros ramos de atividade, com o objetivo de verificar se existe alguma peculiaridade destes ramos que possa levar a variações do modelo básico apresentado neste estudo.

Anexos

Anexo A: Management Model for Micro and Small Enterprises Supported by Maslow's Theory: An Option for Graphic Industry in Brazil

http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-44736-9_17

Artigo apresentado na APMS 2014 International Conference – Advances in Production Management Systems em Setembro de 2014 e publicado na *Advances in Production Management Systems. Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World* (pp. 138–145). Springer Berlin Heidelberg.

Global-Local World (pp. 138–145). Springer Berlin Heidelberg.

Management Model for Micro and Small Enterprises Supported by Maslow's Theory: An Option for Graphic Industry in Brazil

Luiz Flávio Suarez Botana and Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

Paulista University-UNIP, Graduate Program in Production Engineering,
Dr. Bacelar St. 1212, São Paulo, Brazil
{flaviobotana, politeleia}@uol.com.br

Abstract. Brazil's graphic industry is mainly composed by Micro and Small Enterprises (MSE), that are undergoing technological and market threats. The proposal of this study is to analyze the feasibility in elaborating a simple and practical management model, based on Maslow's Hierarchy of Needs Theory, for application on MSEs in the graphic branch. The feasibility analysis was performed through the similarities between humans and businesses: a method much used for the development of management tools. It has been revealed, in the analysis of prepositions for the development of a theory of motivation, a high similarity between the original text applied on humans and their interpretation for application in business, which opens doors for the development of the proposed management model.

Keywords: maslow, graphic industry, small enterprises, management.

1 Introduction

The Micro and Small Enterprises have a relevant role in Brazil's economy, but due to its structure, lacks effective business management. Particularly in the graphic industry, whose structure basically consists of micro and small family companies with local operations, it is noticed that the abilities and knowledge of its owners is focused on technical and commercial aspects: lacking proper management. However, the development and implementation of a management model can suit the entrepreneurs needs and provide them with new business tools to enhance their competitiveness in highly competitive markets.

Thus, the objective in the present work is to discuss the feasibility of creating a simple and practical management model, developed in stages and allows the manager of a small or micro graphic industry to conduct their businesses more professionally and with more focus on results.

Micro and Small Enterprises in Brazil

In Brazil the company size is set according to the number of employees. Within the industry branch, micro businesses have up to 19 employees and small businesses are those that have from 20-99 employees [1].

Micro and small enterprises (MSEs) have a significant role in Brazil's productive structure. In 2010 there were 6.1 million MSEs, which represents 99% of the total establishments in the country, and they account for 14.7 million jobs, representing 51.6% of the total employment, and 39, 7% of the compensation paid to formal employees in the non-agricultural private enterprises [1].

Another relevant aspect is the growth in numbers of MSEs and the increase of jobs in the 2000s. The number of stores rose from 4.2 million in 2000 to 6.1 million in 2010, with an average growth of 3.7% per year, and the number of jobs increased from 8.6 million to 14.7 million, with an average growth of 5.5% per year [1].

One issue that influences the quality an MSE management, is the scholar history of its owner. PNAD (National Household Sample Survey) 2009 showed that 39.9% of employers, regardless of property size, are illiterate, and have incomplete or complete primary education/ incomplete high school education. If we include those with complete high school education / incomplete higher education, this number rises to 75.9% [1].

The Brazilian Graphic Industry

The graphic industry is an influential segment in Brazil, with gross income of R\$ 44 billion annually and employing 225,000 people in 2012. This industry segment has strong participation by the MSEs. A total of 20,631 companies in 2012, 90.1% are micro and 8.5% are small. The remaining 296 companies are medium or large companies. Economically the graphic industry represents 0.4% of GDP (Gross Domestic Product) of the country, representing 2.2% of the manufacturing industry [2].

This profile of the Brazilian graphic industry is not peculiar. Compared with the European printing industry, the structure is quite similar. The European printing market consists of 121,000 firms that had income of 88 billion euros in 2010, and 714,000 employees. Among the total number of companies in Brazil, 95% have standards that classify them as micro and small [3].

The Brazilian graphic industry presents indicators that concern the sector managers. Although the physical production of the manufacturing industry had a growth perspective in 2012 of 1,2% for the year of 2013, the graphic industry beckoned with a fall of 5,6% [2].

Furthermore, Brazil's graphic industry's trade balance has decreased in the past recent years. In addition, the commercial income the industry fell from 64.4 millions positive dollars in 2006 to a negative of 269,5 millions of dollars in 2013. This decrease was particularly accentuated since 2010.

Another relevant aspect of Brazilian's graphic industry is a decrease in the level of investment in machines and equipment, which has been dropping since 2008. A descent of 12% in 2012 and 3% in 2013 [2]

The scenario presented is decreasing the confidence for graphic businessman, now standing on the lower level of the last 4 years according to data from the periodic survey conducted by CNI (National Confederation of Industry). Overall, confidence in graphic entrepreneur is lower than average, and has decreased in the last 3 years.

2 Methodology

In applying the similarities between human and business, the feasibility of elaborating a management model with the same structure of the Hierarchy of Needs Theory by Maslow, the results will be analyzed for application in the management of Brazilian MSEs in the graphic area. A SWOT analysis was applied to the Brazilian Graphic Industry in order to sustain the tests, performed through the analysis of 16 "propositions about motivation that must be incorporated in any realistic motivation theory" proposed by Maslow in the "Preface to the Theory of Motivation" of his work *Motivation and Personality* [4].

Adopting the similarity between businesses and humans has formed the basis for various applications in the business world. Ichak Adizes presents the Managing Corporate Life Cycle methodology [5], using the behavioral similarities of living organisms and organizations, furthermore, applying a terminology completely related to the human being's life cycle. Jair Moggi also developed the cellular model on business management based on this type of similarities, citing some human characteristics as organizational characteristics that enterprises are seeking to incorporate on their everyday [6]. In this case, the similarities were stated by the authors by reasoning over the existence of a strong, medium or low relation between Maslow's citations and MSEs reality.

The recognition of the Hierarchy of Needs Theory of Maslow and its accessible information, altogether with the fact that it deals with the organization of motivations in steps, reveals an interesting adequacy for use in small companies, object of this study.

3 Theoretical Foundation Applied

Maslow's Hierarchy of Needs Theory

The Hierarchy of Needs Theory was developed by Abraham Maslow (1908-1970) and presented the concepts in his book *Motivation and Personality* (1954). Although it is a theory challenged many times, it is the most used by the business branch.

Maslow's theory classifies human being's needs in five levels, and the basis of the theory is that each level of need must be fulfilled before the next, following a hierarchy.

Maslow defines the following levels of human's needs:

- Basic/physical needs: items that assure the individual's survival and the preservation of the species. The needs attributed to this level are food, shelter, rest and reproduction.
- Safety needs: stability and maintenance of possessions. It is the search for privacy and protection from threats. This level includes health and well being, physical and financial safety and protection from the unexpected.

- Social needs or association needs: attributed to the need to 'belong'. The aspects included are relationships based on emotion, intimacy, friendship and social interactions, formation and maintenance of family and participation in organizational groups.
- Self esteem or status needs: this level includes self confidence, the need for social approval and acknowledgment, respect, prestige, and the consideration of a group, in addition to the feeling of independence and autonomy.
- Self realization needs: is the highest level of humans' motivations. Consists in enjoying to the fullest the human potential; to do what one wants, what one likes what one knows.

The broad recognition of the Hierarchy of Needs Theory as an instrument for the study of human motivation is attested by the amount of articles that base their conclusions on this Theory. Ferreira et al [7] studies the correlation between the educational level and the perception of motivational factors of Maslow's theory at the workplace. Kotliarov built a mathematical model of Malsow Theory on a basis of special non-continuous functions[8] and Saeednia et al developed a reliable scale measuring basic-needs-satisfaction for adults[9].

SWOT analysis of Brazil's Graphic Industry

The internet changed the way companies buy, sell and produce. For the graphic industry, in addition to these changes, one more intense was the change in communication, for the core business of the graphic industry is written communication.

Websites, digital documents, emails and ecommerce affected the structure on communication, and consequentially, the traditional structure of the graphic industry. Products that were purchased in print shops can nowadays be printed on personal printers [10]

The graphic industry has also been undergoing technological transformations considered disruptive, such as the digital processing of images and digital printing growing in the graph market, in quantity and value [3], and recently the development of 3D printing.

This new area of business forces the entrepreneurs to rethink the sector's strategies. The SWOT analysis of strengths, weaknesses, threats and opportunities [11] applied to the graphic industry shows the references needed to guide, through new strategies, the Brazilian graphic entrepreneur.

STRONG POINTS

- Installed capacity adequate in quantity and technology, being compatible with the existent technology.
- County's political economical structure is stable and banking system is strong.

WEAK POINTS

- Technical knowledge of employees in the graphic industry is low. In 2009, 86% of graphic employees had a maximum education of complete High School [12].
- "Cost Brazil" is an additional cost for business owners, much higher than the other countries in emerging markets [13]

- There are few institutions of the area's technical education. In 2014, there is only one college that graduates graphic technicians.

THREATS

- Digital technology, especially on the promotional and editorial markets, that is, the substitution of graphic products by alternatives that dispose the use of paper.

- Increase in the Chinese importation in 2013. One fourth of the product importations in the graphic branch come from China [2].

- Ambient list views on the use of paper

OPPORTUNITIES

- Brazil has a large and expanding domestic market. Its importations represents less than 15% of the GDP, a percentage smaller than most other emerging markets [13].

- The increase in consumption directly affects the packaging market, that tends to be the less affected by technical threats suffered by the graphic industry.

- Digital impressions and technology that allows access to a new market not attained by printed products.

- There are clear signs that the global economic conditions are improving. As a consequence the graphic industry is planning to reinvest in the next few years.[14]

- The graphic industry ceases to focus on products to now focus on services. It is clear that there is a high demand for new solutions and new business models that better attend the clients' needs. [14]

The results verified by SWOT analysis on the Brazilian graphic industry's data and profile, is a strong indicator that the small enterprise that uses traditional resources, do not have the competence and structure to execute modern management strategies to face the threats posed by the current strategic environment.

Turner et al [15] had similar results in the analysis of Product Management Institution (PMI) tool for European micro and small enterprises. It was suggested that the development of a "micro-lite" version of PMI, easier and less bureaucratic for small projects, using informal management techniques. Therefore, the use of tools structured specifically for small enterprises, facilitating their strategic work, can be useful for the survival and prosperity of this type of business.

4 Discussions and Results

To verify if the use of similarity would be consistent applied on companies, an analysis was performed on Maslow's 16 citations from chapter 3 (Preface to Motivational Theory) of his book "Motivation and personality" [4], where the author presents a series of "propositions on motivation that should be incorporated in any realistic motivation theory", and searched for a text as coherent as the one presented, having The object of the methodology as an enterprise rather than a human, and characterized the corresponding correlations, as presented on Chart 1.

Chart 1: Similarities between the application of Maslow's Theory for human beings and enterprises

Maslow Citations	Enterprise similarities
"the individual is an integrated, organized whole" ... "It means the whole individual is motivated rather than just the parts of him". (INDIVIDUAL AS A WHOLE)	The company is an integrated organized whole. The analysis of the company's motivation should be applied to it as a whole and not in parts. HIGH SIMILARITY
"The particular desires that pass through our consciousness dozens of times a day are not in themselves so important as what they stand for, where they lead, what they ultimately mean upon deeper analysis." ... "We may then assert that sound motivation theory cannot possible afford to neglect the unconscious life." (ENDS AND MEANS)	The analysis of the company's activities must become focused on the people involved in the act, rather than on the act itself. The company's motivation analysis will not be consistent if the company's culture is neglected. MEDIUM SIMILARITY
"...the primordial and fundamental human desires do not differ as much as their daily conscientious desires" ... "Human beings are more similar that we thought." (DESIRE AND CULTURE)	Companies are more alike that they seem, if its primordial and fundamental needs are considered. HIGH SIMILARITY
"We will emphasize that is it uncommon and not common, that a conscientious act or desire has only one motivation,". (MULTIPLE MOTIVATIONS)	The company's actions do not occur due to isolated interests, but by a group of them. MEDIUM SIMILARITY
"A coherent motivational theory should assume a posture that the motivation is constant, endless and complex, and consider that it is na universal characteristic of practically all particular organisms states". (MOTIVATIONAL STATES)	The motivational aspects of a company can be manifested in various ways, by different people in different situations. It is not the isolated facts that create a general state of motivation for the company. MEDIUM SIMILARITY
Two facts: (1)the human being will not be satisfies except in some moments of his journey; and (2) the desires seem to be organized in a hierarchy of prepotencies. (RELATIONSHIPS OF MOTIVATIONS)	Companies were born to grow and prosper. Independent of the situation, the company will always be trying to improve its performance and results. HIGH SIMILARITY
"We must give up once and for all the concern in producing lists in atomistic style, of needs and motivators " (LIST OF MOTIVATORS)	There is no specific formula to attain success in a company. HIGH SIMILARITY
"It is only the fundamental targets that remain constant throughout the flow that exerts a dynamic approach on psychological theory". (CLASSIFICATION OF MOTIVATIONAL LIFE)	What is common in companies is the goals to be met in order to obtain success. MEDIUM SIMILARITY
"The study of motivation does not nullify or negate the study of situational determinants, but supplements them.	The concept applies literally on the analysis of a company's motivation.

Both have their place in a broader structure” (THE ENVIRONMENT)	HIGH SIMILARITY
“Any theory of motivation must take into account not only the fact that the body behaves in the ordinary way, company's culture, particularly in as an integrated whole, but must also consider that difficult times, should be faced as sometimes this does not occur, particularly in difficult acceptable variations on the man-times” (INTEGRATION)	Strange behaviors towards the management process.
	MEDIUM SIMILARITY
"Not all behaviors and reactions are motivated, at least not in na ordinary sense of search for satisfaction of is decided by the company is 100% needs, that is, the search of what one lacks and/or coherent with its culture and with the needs.. (UNMOTIVATED BEHAVIOR)	There are isolates actions. Not all that fulfillment of its needs.
	MEDIUM SIMILARITY
"In the whole, we search consciously for what is conceivably reachable. The attention given to this possibility factor is crucial for understanding the differences in motivation in between classes”. (POSSIBILITY OF REACH)	Companies will advance in their reach management within their possibilities, that vary with time.
	HIGH SIMILARITY
In regards to the ID, the ego controls the path access to mobility, but shifts between desire and action, the crastinating factor of thought, during which one makes use of experience residues accumulated on the memory. (INFLUENCE OF REALITY)	The company's actions also suffer from external factors, in addition to cultural and motivational internal factors.
	MEDIUM SIMILARITY
"any theory that is worthy of attention should be able to deal with the elevated capacities of the strong and healthy human, as well as defensive maneuvers of dicapped spirits. (KNOWLEDGE OF HEALTHY MOTIVATION)	A management model should be developed to be applied in different companies from different branches and in different situations.
	HIGH SIMILARITY

Out of all 16 prepositions presented by Maslow in this text, only two (absent in chart 1) did not find similarities when applied on companies: "Hunger as a Paradigm" and "Motivation and Animal Info". All other 14 prepositions had similarities, seven being high, which means that the concept presented by Maslow, having as its center study humans and their motivation is perfectly applicable when one thinks on the company and its success as a new central focus.

5 Conclusions

The application of the similarity method showed a high connection between Maslow's Hierarchy of Needs concepts, having as a central object a company rather than a human. It is believed that the use of this theory's concepts as a management model is adequate for small companies, for these concepts are easy to understand and have a high practical application that can be implemented in steps.

Furthermore, with basis on what was exposed, the development of a management model that is simple and practical and can be applied in steps was initialized, focusing on MSEs for testing on the Brazilian graphic industry. We hope to present this model for application in a next publication.

References

1. DIEESE, Work Catalogue on micro and small enterprises: 2010-2011. 4. Ed. /Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises (Org.); Inter-union Department of Statistics and Social-Economical Studies (responsible for the elaboration of the research, texts charts and graphs.) – Brasília, DF; DIEESE (2011)
2. ABIGRAF – Numbers of the Brazilian Graphic Industry in 2012 – Brazilian Association of Graphic Industry – Social-economic Studies – DECON (2013)
3. INTERGRAF – European Graphic Industry: Facts and Numbers – Laetitia Reynaud – Intergraf (2013)
4. MASLOW, Abraham – Motivation and Personality – 1954,
http://www.crarj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivation%20and%20personality/publicacao/index.html
(access in March 24, 2014)
5. ADIZES, Ichak – Life Cycle Corporations: how and why companies grow and die and what to do about it, 2nd edn., São Paulo – Pioneira (1993)
6. MOGGI, Jair – Live Management! The cell as an organization model, 1st. edn., São Paulo – Editora Gente – (2001)
7. Ferreira, A., Demutti, C.M., Gimenez, P.E.O.: Maslow's Theory of Needs: The influence of the educational level over the perception on the work environment. XIII SemeAd – Administration Seminars (September de 2010) ISSN 2177-3866
8. Kotliarov, I.: Mathematical Formalization of Theories of Motivation proposed by Maslow and Herzberg – Fractal: Revista de Psicologia 20(2), 341–346 (2008)
9. Saeednia, Y., Mariani, M.D.: Measuring Hierarchy of Basic Needs Among Adults. In: Procedia Social and Behavioral Sciences – World Conference on Psychology and Sociology (2012)
10. Webb, J.W.: Renewing the Printing Industry: Strategies and Action Items for Success, 2nd edn. Strategies for Mangement, Inc., and WhatTheyThink
11. Porter, M.E.: Competitive Strategy: Techniques for the analysis on industry and competition, 5th edn. Campus, Rio de Janeiro (1991)
12. de Araujo Jr., J.P.: The importance of the strategic view of internal resources of the company. Revista Tecnologia Gráfica – Ed. 77 (2011)
13. Management, H.S.M.: no. 82 – year 14 volume 5, Dossiê BRIC (October 2010)
14. Drupa Global Trends, Messe Düsseldorf (February 2014)
15. Turner, R., Ledwith, A., Kelly, J.: Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. International Journal of Project Management 28, 744–755 (2010)

Anexo B: The Development of an Incrementally Evolving Management Model for Small Brazilian Printing Companies Based on Maslow's Theory of the Hierarchy of Needs.

[http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20February,%202015/BMR\(0202\)-V4-N7-February-2015-SI-IV-37.pdf](http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20February,%202015/BMR(0202)-V4-N7-February-2015-SI-IV-37.pdf)

Artigo publicado na *Business and Management Review* V 4 N7, Fevereiro 2015, ISSN 2047-0398.

THE DEVELOPMENT OF AN INCREMENTALLY EVOLVING MANAGEMENT MODEL FOR SMALL BRAZILIAN PRINTING COMPANIES BASED ON MASLOW'S THEORY OF THE HIERARCHY OF NEEDS

Luiz Flávio Suarez Botana
Universidade Paulista- UNIP
E-mail: flaviobotana@uol.com.br

Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto
Universidade Paulista – UNIP
E-mail: politeleia@uol.com.br

ABSTRACT

Brazil's small businesses, particularly those in the printing and graphic communication industry, face management difficulties and are more vulnerable to external factors in the market. This paper aims to develop an incrementally evolving management model for these companies, based on an analysis of similarity to Maslow's Theory of the Hierarchy of Needs. In this analysis we first define the five stages of the management process, then we go into detail on each, defining the performance indicators, key processes, basic concepts, activities and the expected results for each stage, so as to put forward a proposal that can be tested in practice in the Brazilian printing and graphic communication market.

Keywords: *Maslow, printing companies, small enterprises, management*

1. INTRODUCTION

Over 90% of Brazil's printing companies, which fall into the category of small enterprises, have management deficits. The development of simple, practical management tools will help make these companies more competitive in highly competitive markets.

1.1 Small Enterprises (SEs)

Small enterprises (SEs) play an important role in Brazil's economy. According to the Ministry of Labor's Annual Report of Social Information (*Relação Anual de Informações Sociais—RAIS*), and administrative registry, Brazil has some 6.3 million small enterprises that account for 16.2 million formal, non-agricultural, jobs. (SEBRAE & DIEESE, 2011)

In 2012, SEs accounted for 99% of establishments, 52% of formal jobs in privately-owned non-agricultural establishments, and 40% of the volume of wages paid to workers in these establishments. These figures are accompanied by a growth in the number of jobs where workers are formally registered in the Ministry of Labor with working papers, and in the average monthly wages earned by workers in these establishments. (SEBRAE & DIEESE, 2011)

However, many of these companies fail in the first years of existence. A study by SEBRAE (Brazil's Service to Support Sole Proprietorships and Small Enterprises) in the state of São Paulo, running data for 2008, found that 27% of companies registered in the State's Registry of Commerce (*Junta Comercial de São Paulo—JUCESP*) go out of business before completing one year. As shown in Figure 1, these numbers rise to 64% of companies closing before they complete 6 years of activity. Even those companies assisted by SEBRAE-SP, in other words those whose entrepreneurs stand out from the crowd, display figures that, while much improved over the rest, are still far from satisfactory. In the state of São Paulo, this premature closure of companies before one year of existence costs R\$ 16 billion in personal savings and loss of earnings, and leads to the extinction of 267,000 jobs. (SEBRAE, 2008)

1.2 The Brazilian Printing Industry

Brazil's printing industry is well-equipped and technologically up-to-date. Despite a fall in investment over the last three years (2011 to 2013), average investments for 2007 to 2013 came to approximately US\$ 1.3 billion, showing that the industry has constantly updated its machinery base, as shown in Figure 2 (ABIGRAF, 2014).

Brazil's printing industry is coping with countless pressures: technological pressures such as those caused by digital and virtual competitors like *e-books*, and the access to information on the Internet, as well as electronic tax invoices and bank bills ("*boletos*"); there are also market pressures stemming from overseas competition, above all from China.

The result of this pressure can be seen reflected in the industry's figures. A 2013 survey by the Economic Studies Department of the Brazilian Printing Industry Association (*Associação Brasileira da Indústria Gráfica—ABIGRAF*), shown in Table 1, found that Brazil's printing industry fell more markedly than the average for Brazilian industry as a whole. Output, according to the official statistics office, the Brazilian Institute of National Statistics and Geography (*Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística—IBGE*) fell 6.7% as opposed to a slight rise in manufacturing industry: 1.5% (ABIGRAF, 2014).

With regard to employment, the printing industry ended 2013 with 20,600 establishments, employing 219,000 people, having lost 5,600 jobs during the year. Analysis of the industry's trade balance shows that exports came to US\$ 279.1 million while imports came to US\$ 548.64 million, generating a negative balance of US\$ 269.54 million. Data from the last four years are shown in Table 2 (ABIGRAF, 2014).

These data indicate that good management is essential for the survival of the printing industry because macro-economic conditions for the sector are unfavorable. Overall, however, the printing industry, which is mainly made up of small enterprises, is characterized by informal management practices that do not focus on results, and that lack training and capacity-building.

The present author has followed the Brazilian market as a consultant: there are only rare cases of success, which have much more to do with good-quality management than favorable market or strategic conditions. These cases of success are companies that value knowledge management and that have strong, influential leaders.

1.3 Small Enterprise Management

The high mortality rate among SEs demonstrates how necessary it is to improve the management of these companies; this topic has drawn the attention of countless studies. Turner, Ledwith and Kelly examined Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises (Turner, Ledwith, & Kelly, 2010); Malhotra and Temproni discussed critical issues in introducing an ERP (Enterprise Resource Planning) system in small companies (Malhotra & Temproni, 2010); Jaworski analyzed the use of financial information in small business management (Jaworski, 2011); Kober, Subraamanniam and Watson studied the impact of adopting total quality management in small and medium enterprises (Kober, Subraamanniam, & Watson, 2012); Edvardsson and Durst analyzed the benefits of knowledge management in small and medium-sized enterprises (Edvardsson & Durst, 2013) and Kroon, Van de Voorde and Timmers examined high performance work practices in small firms (Kroon, Voorde, & Timmers, 2013).

However, it should be stressed that the analysis of studies and tools for measuring and managing performance shows completely different results for small versus large companies. Literature on the subject for small companies is superficial, and several traditional models that have been put forward do not work when introduced, whereas there is a vast, detailed literature on the issue of large companies. This proves there is a lack of models that will take into consideration the specificities, characteristics and needs of SEs (Taticchi, Tonelli, & Cagnazzo, 2010).

SEs therefore lack management, especially in their early years. Given the actual profile of such a company, the organizational structure is limited, and the decision-making process is very dynamic: there is direct, informal communication between the owner and his/her employees, while these workers are mostly encouraged to carry out multiple roles, despite often being totally unprepared to do so (Koh & Simpson, 2007).

The development of a management process, using simple tools, and evolving *pari passu* with the company, meeting its needs—which change over the company's lifetime—is an option to increase the chances of success of these enterprises, through streamlined, straightforward, and above all effective management.

Botana and Costa Neto examined whether it was feasible to develop such a model for small enterprises based on the similarity between companies and human beings, taking as their basis Maslow's Theory of the Hierarchy of Needs (Botana & Neto, 2014). They found it feasible, and perceived the possibility of applying it to SEs, paving the way for continuity of this process. The objective of this study is therefore to structure the incrementally evolving management model based on Maslow's Theory of the Hierarchy of Needs, using as their methodology the analysis of similarity to Maslow's texts and checking their applicability to small enterprises from Brazil's printing industry.

2. METHODOLOGY

2.1 *Defining the stages of evolving management*

The first step of this study is to analyze the similarity between human beings and companies through a reading of the texts of Abraham Maslow in his "Motivation and Personality" (MASLOW, 1954). We have constructed a table of similarities between the author's text and its application to companies, taking as our starting-point chapter 4 of "A Theory of Human Motivation", where the characteristics of each of the stages in the hierarchy of human needs are described in detail. This analysis will enable definition of similar stages to those Maslow describes for human beings to be applied in the case of companies.

2.2 *Developing Performance Indicators, Key Processes, Goals and Actions for each stage of evolving management*

We shall define the stages of the incrementally evolving management model, and treat each stage as a process, which may be defined as a structured set of sequential activities that are interconnected logically among themselves, in order to meet or exceed the needs and expectations of internal and external clients or audiences (de Oliveira, 2009).

For each of these stages the following aspects are defined: the inputs (which are the outputs of the previous stage), key processes, performance indicators, the goals, the activities to be performed, which are the critical success factors of the process, and the outputs that enable an advance to the subsequent stage of the evolving management. Finally we discuss the feasibility of practical application of the model to printing industry SEs, with their characteristics and specificities.

3. THEORETICAL UNDERPINNING

3.1 *Maslow's Theory of the Hierarchy of Needs*

Abraham Harold Maslow, an American psychologist (April 1, 1908 - June 8, 1970), became world-renowned for developing his Theory of the Hierarchy of Human Needs, also known as Maslow's Theory. Having begun by studying the behavior of primates, he later became interested in human motivation, which culminated in his theory, presented in detail in his *Motivation and Personality* (Maslow, 1954).

In the 1960s, having read certain management authors such as Peter Drucker, Maslow correlated his theories of motivation and personality to aspects of management. In 1965 he published "Eupsychian Management", a book that was republished in 1998 under the title "Maslow on Management", and his theory is widely cited in corporate management studies (Maslow, Stephens, Heil, & Bennis, 1998). Yoshio Kondo takes Maslow's Theory as his basis for a practical application of motivational work in Japanese companies (Kondo, 1991); Sharma and Jain include Maslow in their references for management and leadership models (Sharma & Jain, 2013) and Kwok cites Maslow alongside Elton Mayo, Mary Parker Follett and Chester Barnard among behavioral theories of management (Kwok, 2014).

Maslow's Theory is well-known in Brazil, both in academic circles where it is as a benchmark for beginning any discussion involving human motivation, and in the industrial context, where companies seek practical applications of it in order to improve labor relations with their employees. (Robbins, 2005)

3.1.1 Levels of Need in Maslow's Theory

Maslow's Theory categorizes human needs into five levels; the theory posits that each need must be fully met before the next arises. The five levels of satisfaction of human needs follow a hierarchy.

According to Maslow these are the levels of human needs (following the established hierarchy):

- Basic or Physiological Needs (also called Survival Level Needs in some interpretations): These include items that guarantee the individual's survival and the preservation of the species. Needs included at this level are food, shelter, rest and reproduction.
- Safety and Security Needs: stabilizing or keeping what one has. Seeking protection against threat and deprivation. A struggle against danger. In this category we find issues of health and well-being, aspects of personal physical safety and financial security, and an effort to obtain protection against the unforeseen.
- Belongingness and Love Needs (or interpersonal needs): these have to do with humans' need to "belong". They include aspects of emotional relationships. Intimacy, friendship, all kinds of social interactions, the making and maintenance of family ties and participation in organized groups such as clubs, trades unions, sports supporters' groups, musical and dance groups, and so on. At this level, the effects of deprivation, above all in modern times and in urban centers (depression, solitude and anxiety) are one important aspect.

- The Esteem Needs: After “belonging” to a group, the next step is for a person to “stand out” from the group. This set of needs involves self-confidence, the need for social approval and recognition, respect, prestige and consideration by the group, and the feeling of independence and autonomy.
- The need for self-actualization: the ultimate level of human motivation. This means achieving a person's utmost potential: doing what one wants, what one likes and what one knows how, exploiting all one's possibilities and constantly developing as a person.

The needs in Maslow's Theory of the Hierarchy of Human Needs are usually presented in the form of a pyramid, known as Maslow's Pyramid. However, it should be pointed out that Maslow himself never used this illustration to explain his theory; this way of presenting the levels, while highly didactic, should never be ascribed to Maslow (Serrano, 2014).

At the base of the pyramid are the basic needs, while self-actualization is at the apex, forming a series of steps or a “staircase” up the pyramid, as shown in Figure 3.

3.2 Business Plans

A good idea, a stand-out product or an innovative process are essential steps in the development of a new enterprise, but not sufficient in themselves. They need to be part of the structure of a business model in order to build on them so as to achieve a structured, long-lasting and profitable company.

One way to establish a relationship between a good idea and a prosperous company is to prepare a Business Plan or Model. Dolabela defines a Business Plan as a way of thinking about the company's future: where it is going, how to steer that course, and how to reduce uncertainty and risk. The Business Plan is not the company, but describing it so as to include opportunities for growth, its strategies and the pursuit of resource management, will make the company feasible. (Dolabela, 2008)

The business plan is also seen as a tool to describe and evaluate the business logic in start-up companies and in existing organizations (Veit et al., 2014); it is also defined as an abstract representation of an organization in the present and future, showing how it is structured and the goods and services necessary for it to attain its strategic goals (Al-Debei & Avison, 2010).

The Business Plan is often thought of as the half-way point between companies' strategies and their business processes, as shown in Figure 4. (Al-Debei & Avison, 2010).

The Business Plan is a tool that leads the entrepreneur to immerse him- or herself in his or her business, guiding his or her decisions. In the present study the role of the Business Plan is to validate the incrementally evolving management model for small companies, paving the way for the analysis of similarity to Maslow's theory.

3.3 Process Mapping

A process is a structured set of sequential activities bearing some logical relationship among themselves, carried out in order to meet or exceed the needs and expectations of internal and external audiences (de Oliveira, 2009).

Each process may be understood as a single cell that should add value to the product/service, turning its inputs (usually raw materials, information and energy) into outputs (products, services and information) within specifications that meet customers' expectations. A set of sub-processes makes up a larger process that meets the needs of the company's external customers (de Oliveira, 2009).

Process Management is a basic tool to improve company's management. For example, Brazil's National Quality Foundation (*Fundação Nacional da Qualidade*), in its Excellence in Management Model (*Modelo de Excelência da Gestão*—MEG), adopts 'Being Guided by Processes and Information' as a 'Fundamental of Excellence in Management' for world-class companies. (Fundação Nacional da Qualidade, 2009).

ISO 9000 also adopts the management by processes model to structure the set of standards and procedures that lead to awarding of ISO 9001 certification, as shown in Figure 5.

To be correctly described, the inputs and outputs of each process must be well-defined, as well as their goals and key activities: this is in order to guide a clear management of each process individually and to ensure consistency between the management of the process individually and the management and results of the overall process of catering to the external client.

In this project, every stage of the evolving management will be treated as a process, and the outputs of each stage will be the inputs for the subsequent stage in the process.

4. RESULTS AND DISCUSSIONS

SEs are intrinsically characterized by a scarcity of financial resources and a tendency to simplify their management process (Koh & Simpson, 2007). All business plans to be prepared for an SE need to take these characteristics into consideration. The present incrementally evolving management model lends itself to this context in that it leads the manager to divide the management process into stages, prioritizing actions in accordance with the strategic moment of the company. In this model the manager prioritizes the application of the scanty financial resources and simplifies the management process because the focus will be on one process only at a time.

4.1 Similarity Analysis

In order to apply our similarity analysis we have selected excerpts from Chapter 4, "A Theory of Human Motivation", from Maslow's book "Motivation and Personality", where he presents the structure of the steps in the hierarchy of needs, and we have written a text that is its complement, about companies rather than human beings, characterizing the correlations we have found. See below.

Similarity of quotations from Maslow when applied to a company:

Quotation from Maslow	Similarity - Company
PHYSIOLOGICAL NEEDS	
"... in the human being who is missing everything in life in an extreme fashion, it is most likely that the major motivation would be the physiological needs rather than any others."	Physiological needs—if these are not met the individual will die. As is "bread" to the man, so is "money" to the company, expressed by Cash.
"A person who is lacking food, safety, love and esteem would most probably hunger for food more strongly than for anything else."	When a company has problems with technology, productivity, meeting needs, and cash, it will probably focus on CASH FLOW.
"Another peculiar characteristic of the human organism when it is dominated by a certain need is that the whole philosophy of the future tends also to change... Freedom, love, community feeling, respect, philosophy, may all be waved aside as fripperies that are useless, since they fail to fill the stomach. Such a man may fairly be said to live by bread alone."	At moments of Cash crisis, commercial and industrial issues tend to be pushed into the background if they affect a company's cash generation. Such a company may fairly be said to live by bread (i.e. cash) alone."
"But what happens to man's desires when there is plenty of bread and when his belly is chronically filled?"	When its cash position is balanced (or solved), its other problems arise once more (industrial and commercial issues).
"...gratification becomes as important a concept as deprivation in motivation theory, for it releases the organism from the domination of the relatively more physiological needs, permitting thereby the emergence of other more social goals."	The company is no longer obsessed with its own survival and can pursue a better level of organization in order to improve its results.
THE SAFETY NEEDS	
- Security - Stability - Dependency - Protection	Security, Stability and Protection -> PROFIT (Operating Profit)
- Freedom from Fear, from Anxiety and Chaos - Need for Structure - Order - Law - Limits	Freedom from Fear and Chaos, Structure, Order, Law, Limits -> Productivity and Cost Control.

<p>“All that has been said to the physiological needs is equally true, although in less degree, of these desires. The organism may equally well be wholly dominated by them. They may serve as the almost exclusive organizers of behavior, recruiting all the capacities of the organism in their service, and we may then fairly describe the whole organism as a safety-seeking mechanism.”</p>	<p>The company needs the security of profitable operations, stemming from a productive factory and controlled administration.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overheads under control - Suitable productivity - Guaranteed quality. <p>All of these are internal aspects and therefore under control (i.e. secured).</p>
<p>“We may generalize and say that the average child and, less obviously, the average adult in our society generally prefers a safe, orderly, predictable, lawful, organized world, which he can count on and in which unexpected, unmanageable, chaotic, or other dangerous things do not happen, and in which, in any case, he has powerful parents or protectors who should shield him from harm.”</p>	<p>Management is controlled and profitable. Leaders are dependable The factory is “in hand”. Control of the production chain.</p>
<p>“Just as a sated man no longer feels hungry, a safe man no longer feels endangered.”</p>	<p>A profitable company provides the necessary support for the company's prosperity.</p>
<p>“Other broader aspects of the attempts to seek safety and stability in the world are seen in the very common preference for familiar rather than unfamiliar things.”</p>	<p>Profitable and controlled management provides the company with predictability. We tend to have the entire process under our control.</p>
<p>“Otherwise the need for safety is seen as an active and dominant mobilizer of the organism's resources only in real emergencies.”</p>	<p>At bad times the shareholders' equity installed and the operation is ready to resume as quickly as possible.</p>

THE BELONGINGNESS AND LOVE NEEDS (SOCIABILITY)

<p>“If both the physiological and safety needs are fairly well gratified, there will emerge the love and affection and belongingness needs, and the whole cycle already described will repeat itself.”</p>	<p>When the cash-flow and profit needs are satisfied it is time to focus on relations that will enable these variables to remain sound for a long time.</p>
<p>“Now the person will feel keenly, as never before, the absence of friends, or a sweetheart, or a wife, or children. He will hunger for affectionate relations with people in general, namely, for a place in his group or family, and he will strive with great intensity to achieve this goal.”</p>	<p>This is when the company's Commercial Department will try to be more selective, strengthening ties with customers that will allow win-win relations, and separating out those that do not, thus setting up a sound CUSTOMER BASE</p>
<p>“... the deep importance of the neighborhood, of one's territory, of one's clan, of one's own “kind”, one's class, one's gang, one's familiar working colleagues.”</p>	<p>The overarching objective at this moment is loyalty-building, where partnership goes beyond mere commercial limits</p>

THE ESTEEM NEEDS

<p>“All people in our society have a need or desire for a stable, firmly based, usually high evaluation of themselves, for self-respect, or self-esteem, and for the esteem of others.”</p>	<p>At this stage the company wants a certain degree of prominence in the industry in which it operates. It wants to be perceived and seen as a “top” company, in which TECHNOLOGY plays a major role in the Company's decision-making</p>
---	---

Two subsidiary sets:	Two perspectives
1)	1)
- Desire for strength	- Self-reliance
- for achievement	- Acknowledged competence
- for adequacy	- Mastery of Technology
- for competence	
- for mastery	
- for confidence in the face of the world	
- for independence	
- for freedom	
2)	2)
- Desire for reputation	- Outstanding position in corporate circles
- for prestige	- Award-winning
- for status	- A market benchmark
- for fame and glory	
- for dominance	
- for recognition	
- for attention	
- for importance	
- for dignity	
- for appreciation	
“Satisfaction of the self-esteem need leads to feelings of self-confidence, worth, strength, capability, and adequacy, of being useful and necessary in the world.”	In the corporate world, and above all in the industrial world, a modern installed capacity is a weighty element in the self-esteem issue, associated with feeling “useful and necessary in the world.”
“But thwarting of these needs produces feelings of inferiority, of weakness, and of helplessness.”	Likewise, not being “ <i>up to date</i> ” may mean being “inferior and useless.”
“The most stable and therefore most healthy self-esteem is based on <i>deserved</i> respect from others rather than on external fame or celebrity and unwarranted adulation.”	In the corporate world, self-esteem is not always the most visible element!
THE NEED FOR SELF-ACTUALIZATION	
“What a man <i>can</i> be, he <i>must</i> be.”	A company must accomplish its mission!
“Self-actualization refers to man's desire for self-fulfillment, namely, to the tendency for him to become actualized in what he is potentially.”	Self-actualization is when the company fulfills its vocation sustainably.
“At this level, individual differences are greatest.”	In this aspect, companies may have completely differing goals. Strategic INNOVATION—whether technological, commercial or in its processes—starts to loom large in the entrepreneur's view

Based on the above similarities, the most popular didactic presentation of the Theory of the Hierarchy of Needs, also known as Maslow's Pyramid, could be redrawn to contain the phases of the incrementally evolving company management model, as we do in Figure 6

Each of these stages of the Incrementally Evolving Management Model will be addressed as a process, and therefore will show goals, the steps necessary to attain them, and a performance indicator. The key process and the basic entrepreneurial concept of each of these stages will also be added.

4.2 Detailed description of each Stage of the Management Model

4.2.1 Stage 1 – Cash flow / Survival

The initial stage of Maslow's Hierarchy is meeting basic physiological needs to ensure the survival of the individual and the preservation of the species. From a corporate point of view, the factor that threatens the survival of the business is Cash Flow.

In order to survive, a company must balance its payments and revenues. This balance must come from the normal operating routine of the company, where revenues come from sales, while the outgoings are the payment of salaries, purchases and other expenditures necessary for sustaining the operation. If the company is forced to borrow external resources in non-strategic fashion, the first signs appear that the cash flow structure may be at risk.

The performance indicator at this stage is cash flow, and the key process is the Financial process. This is one of companies' most basic controls, and a company's primary attention must go toward maintaining positive present and future cash flows as working capital. It is essential to predict future cash problems because this enables negotiations with suppliers, banks and customers in more favorable conditions for the company than if they were addressed as an emergency.

The key concept at this stage is austerity in dealing with financial issues. The company's financial section abandons its more passive role as complying with assumed commitments, in order to play a more decisional role in the financial processes.

This is certainly not a moment of tranquility for companies, and their goals will always aim at the business's financial autonomy by setting up a cash flow that is independent of outside resources.

Typical actions at this stage are a stricter control of expenditure; the suspension of investments except in the case of emergencies or virtually immediate profits; possible renegotiation of debts and restructuring of commercial processes in order to achieve a medium-term balance between payments and revenues.

This stage is deemed past when the cash flow is positive and increasing.

Chart 1 shows a summary of activities at this stage.

4.2.2 Stage 2 – Profit / Security

After physiological needs have been met in Maslow's Theory, the next stage to be overcome is Security. Security needs have to do with stabilizing or keeping what one has. Seeking protection against threats and deprivation. For companies, stable profits play the role of providing the business with more security.

A company will be secure and healthy if it can set up and maintain an organizational, commercial and industrial structure that can produce goods and services at costs lower than what its clients are prepared to pay for them.

In the previous stage, when trying to improve cash flow, some of the actions undertaken by the company also helped improve profitability. After all, this is a gradually evolving process and actions taken at one stage ought not to jeopardize later stages. What changes is the focus. Without losing what was achieved in the preceding stage, the next step is to analyze the corporate structure to verify and ensure its ability to generate profit.

The performance indicator at this stage is Profit, and in order to evaluate it accurately the company must have a well-constructed system for examining incomings and outgoings, above all for studying its own overheads, and a method for checking results in order periodically to verify whether it is profitable, and carry out actions to improve the situation when necessary.

The key process at this stage is Production, since the way production is structured and operates will define the company's cost basis, while productivity defines the effectiveness of revenues. Production is where products/services are executed and where most financial resources are consumed. In order to understand the origin of a company's profit or loss, therefore, the Production processes must be controlled and audited.

The key concept at this stage is Productivity and the company's efforts should focus on tasks that optimize the efficiency of the industrial operation. Actions focusing on improving machinery set-ups, increasing operating speeds, reducing downtime and raw materials losses are the basis of the company's work at this moment. The

company should also use a systemic methodology to address Production errors, identifying defective points in the process and solving them effectively.

In HR the focus should be on leaders. Ensuring a good team of leaders in the production areas is a critical success factor in this stage. The technical capacity-building and the management of the current leaders is assessed; if problems are found in professional posture, then possibilities of training in techniques, in management, in culture-assimilation are evaluated; and if improvements are found unlikely, replacement of the leaders is considered.

This stage is deemed overcome when the company's profitability is positive and consistent.

Chart 2 shows a summary of activities at this stage.

4.2.3 Stage 3 – Client base / Sociability

The next stage in Maslow's Theory is meeting affective needs, i.e. human beings' need for "belongingness." They include aspects of emotional relationships. This belongingness is clearly reflected in the case of a company in its need to set up and maintain a sound customer base.

This customer base is what will provide an idea of continuity in the cash flow results and profits of the company, which must be able to recognize and meet customers' needs, and possess the efficiency to be able to do so at a suitable price, within a reasonable time frame and with appropriate quality. The more sound, the larger and the more loyal this customer base is, the stronger will be the guarantee that the results achieved will probably continue or improve.

The goal at this stage will be more than the usual sales process. The goal is to achieve a strong and lasting commercial relationship which will provide the company with the stability it needs in order to "belong" to the market.

The performance indicator at this stage is Sales, and the pursuit of results involves improvements in the volume and quality of sales made. Two aspects are discussed as important concepts at this stage: one is Market Share, the analysis of the slice of the market in the company's power, which is suitable for end-user-type products, for commodities, and for more restricted markets. The other option is what Philip Kotler defined in "Defining Marketing for the 21st Century" as Pocket Share, the share of purchases in its area that target customers are directing to any given company. The company needs to monitor the individual sales to these clients, in order clearly to prepare the client's profile and understand and analyze the chances of initiating sound relationships with each (Kotler, 2000).

The key process in this stage is the Commercial process, focusing on enhancing the quality of the company's customer portfolio, increasing the participation of clients with whom it has stable and sound relations, by carrying out long-term contracts. Steps to achieve these goals involve restructuring the company's commercial policies and retraining its Sales team, because this new focus will change the basic concepts of companies' commercial processes.

A critical factor in the success of this stage is good support by the commercial staff. The system for sending Estimates must be correctly structured and the information databases must always be accurate and kept up-to-date. Personnel working in these areas must be technically competent and also require good notions of customer service because they will be dealing directly with clients; Post-Sales will take upon itself the responsibility for serving clients after the order has been made, thus releasing sales staff to carry out prospecting and sales.

This stage is deemed completed when the company has a customer profile in which the major share is made up of clients with stable longstanding relations.

Chart 3 presents the summary of the Stage.

4.2.4 Stage 4 – Technology / Self-esteem

The fourth Stage in Maslow's Theory is Esteem, the pursuit of differentiation. Respect, Prestige, Independence and Autonomy are needs that, when met, make people feel they stand out within their group. This makes them feel comfortable, even powerful.

These needs apply absolutely to companies, and in business the concept of the Competitive Advantage is widely used to show that the company is able to operate in a unique, special way; in industry, competitive advantages are

usually linked to Technology, which is the knowledge base used by companies to create new products/services for their clients or to achieve performance above the normal market standard.

The performance indicator at this stage is Operational Efficiency, the relationship between operating costs and the results obtained the operation.

Improvement in Operational Efficiency entails a strategy involving all the areas of the company. But in this stage what gives leverage is the review of the strategic focus on creating or extending the company's competitive advantages, where technology plays a fundamental role, in that the financial, productive and commercial processes are now mature, having been addressed in the previous stages.

The key process in this stage is Engineering. Production Engineering Studies are applicable in the sub-areas in this stage: Product, Processes, Quality, Logistics, Organization and Sustainability, leading the company to reinvent itself technologically, moving to higher levels that would have been impossible to attain merely by continuous improvements of the existing processes. In the specific case of the printing industry, some issues increase the importance of this topic. The world of communications has undergone major change. The Internet has revolutionized the way people and companies communicate with each other and how they obtain information and knowledge. This has struck at the heart of the printing industry, which needs to rethink its strategy in this new environment.

The result of these studies should be a review of the company's industrial structure, an analysis of future trends and a consequent redirecting of its investments, which should be compatible with the company's financial capacity, since poor decisions at this stage could be critical and force the company several stages backwards in its management process.

Successful implementation of these engineering analyses will lead to a cost reduction per piece produced, and therefore an increase in the operating profitability, closing the present stage

Chart 4 shows a summary of activities at this stage.

4.2.5 Stage 5 – Innovation / Self-realization

The last stage in Maslow's Theory is self-actualization, when one does what one wants to do, likes to do, and knows how to do, exploiting all one's capacities and practicing self-actualization continuously. This is reflected in a company's vocation.

Having moved past all the previous stages the company is now in a privileged position. This is the point at which the company may concentrate only on itself and think not only of its profits but of its vocation as well, as expressed through its mission, and dedicate itself entirely to achieving this. The best way for a company to do this is through Innovations that will make a difference to its customers' lives. This is Self-Actualization for companies.

At this stage there is no specific performance indicator. What one expects is that the company will be able to maintain the performance in all the indicators established at earlier stages, and still manage to innovate and fulfill its calling.

Neither is there any outstanding key process. At this stage the company operates correctly and harmoniously. What stands out is the collectivity of the company rather than any specific area. The goal can be summarized as Innovating with Results. What was achieved at earlier stages must be maintained. Possibilities for innovation arise as new possibilities, new markets or even new business.

Innovation involves a more direct relationship with customers' projects. Participating more closely in their lives and helping them create their future. When it understands clients' projects, the company will be able to help make them happen. And the company will know when to act in accordance with its vocation.

Actions at this stage can be summarized in a single point: Project Development. The company will seek those of clients' projects that fully exercise its vocation and to achieve them it will gear its best in human, technological and financial efforts. Chart 5 shows a summary of activities at this stage.

4.3 Application of the Model to Small Businesses

The management model is applicable to any kind of company, but the focus of the present study is application to small businesses from the printing industry, which are usually family-owned and managed, and operate in a local context.

Because the process gradually evolves and takes place by stages, it fits perfectly into the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle, where the completion of each stage of the evolving management process corresponds to a complete turn of the PDCA circle.

However, before starting the process it is important to check what stage the company is at so that the PDCA cycle may begin to be applied from that point onwards.

The flow chart given in Figure 7 shows the verification algorithm to be followed from the initial stage of the management model. Note that even when the goals of a stage are being achieved, the key processes and the main concept must also be checked to see whether they are being applied correctly, in order to avoid mis-assessment in cases where the results spring from external factors unrelated to management. Where this happens, possible inconsistencies must be investigated and deviations from the management process must be corrected in order to ensure the maintenance of results even in less favorable external situations.

After defining what stage the company being analyzed is currently at, apply the PDCA cycle to the process:

Plan

- Check the Performance Indicator, which must be technically correct and consistent, with accessible up-to-date data.
- Top management will establish goals for the Performance Indicator: the goals must be communicated to everyone involved in the process.
- Check the key process structure in order to make sure that management, the organizational structure, human resources and existing procedures are suitable for introducing the action plans.

Do

- Participatory preparation of the Action Plan to achieve the goals set by the Top Management, using a Problem Solving and Analysis Methodology and quality tools.
- If the team preparing action plans is not suitably trained to carry them out, specific training must be given in these activities.

Check

- Analyze the Performance Indicator to check whether the actions taken have been effective and to identify critical factors involved in the actual result obtained.

Act

- If the goals have been achieved coherently and consistently, the company is ready to move on to the next stage;
- If the goals have not been achieved, the plan must be reviewed, and new activities and training actions put in place, and the cycle must be restarted until the goals are achieved.

4.3 Some changes to the implementation process of the model

The practical application of the management model must, in order to ensure effective results, take certain aspects into consideration.

4.3.1 Overlapping stages

In practical terms, the stages must not be considered as separate, isolated elements. The following stage does not necessarily begin when the preceding stage has been completed, nor is it very clear where the transition point is; thus stages may coexist for a period. Everything should be seen as, and analyzed as, one large process.

For this reason a company at a given stage may take decisions concerning later stages. The essential thing is to keep focus on, and prioritize, issues that directly involve the variables that are relevant to the current stage.

Figure 8 shows a more realistic representation of the pyramid of evolving management, with irregular shaping of the stages.

4.3.2 Forwards and Backwards Steps

Because the model is an incrementally evolving one, it takes as a premiss that companies share the goal of improving results, and take steps in order to do so. However, in practice, there may be forward steps and backward steps that are the result of the quality of planning and execution of actions.

Certain aspects may force the process backwards:

- Poorly planned or poorly executed actions affect the earlier stages, leading the company to take several steps backwards in order to move forward again in its evolution.

- Actions from the early stages that are abandoned when the company is in the later stages, such as a Company that is at a stage where it is focusing on Technology, but fails to maintain attention on its cash flow and invests rashly in novelties. Depending on the amounts involved, the company may even have to go back to the first stage.

4.3.3 The role of leadership

The leader is an opinion leader, and his or her performance in this process is a critical success factor. The leader must be aware of the stage at which the company presently stands and of what must be done in order to improve. His or her actions and messages to the team will be the real drivers of change.

Edgard Schein writes that one of the most obvious ways of examining a company's culture is "what the leader demands" (Schein, 2009). Employees react positively to these demands, because people normally like to stand out and be noticed by their workplace leaders. Therefore if the leader explains, teaches and demands the items in the model, this will increase the likelihood of results being achieved.

The leader's major role is to be an educator: within the process of improving a company, this task is critical.

4.3.4 It is the company that will determine the final stage

The process of evolution of management, when applied in practice, takes on the features of the company. There are many companies that may not intend to grow so much that they become totally innovative companies or high-technology companies. That choice falls to the company itself. It is part of its strategy.

It is therefore the company itself that will determine the end-point of this process. When it feels comfortable with the strategic position it occupies, it may decide not to continue any further. It may simply wish to maintain the position it has achieved, possibly in order not to run any risks.

If this is the case, the only concern that might exist is whether it has a strategy to maintain the position achieved, in order not to slip backwards.

5. CONCLUSIONS

Brazil's small businesses suffer from management deficiencies brought about by their own structures and the qualifications of their managers, which shows a gap that can be bridged by a management model that is simple and practical enough to be understood by many managers and that will provide sustainable results for the companies.

Examining the situation in terms of its similarity to Maslow's Theory of the Hierarchy of Needs led us to construct an incrementally evolving management model that allows small companies to focus their strategy on specific points, which, having yielded convincing results, pave the way towards new objectives, leading the company to grow in a healthy and consistent fashion.

Projects of this type tend to be long-lasting insofar as they act upon all the vital aspects of the organization, changing procedures and cultures, and requiring effective results so that stages are overcome.

The next step will be the practical application in small Brazilian printing companies in order to verify the results obtained and ratify the model as an effective management instrument for this type of company.

REFERENCES

- ABIGRAF, A. B. da I. G. (2014). *18o. Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica*.
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359–376. doi:10.1057/ejis.2010.21
- Botana, L. F. S., & Neto, P. L. de O. C. (2014). Management Model for Micro and Small Enterprises Supported by Maslow's Theory: An Option for Graphic Industry in Brazil. In B. Grabot, B. Vallespir, S. Gomes, A. Bouras, & D. Kiritsis (Eds.), *Advances in Production Management Systems. Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World* (pp. 138–145). Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-44736-9_17
- De Oliveira, D. de P. (2009). *Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas*. Atlas.
- Dolabela, F. (2008). *O Segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2013). The Benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 351–354. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.441
- Fundação Nacional da Qualidade. (2009). *Crêterios de Excelência 2010*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.

- Jaworski, J. (2011). *The Use of Financial Information in Small Business Management in Poland. Opinions and Recommendations of Experts. Research Results. Methods and Concepts of Small and Medium-Sized Enterprises Management*. Łódź: Technical University of Łódź Press. Retrieved from http://www.academia.edu/download/30489886/Wykorzystanie_informacji_finansowych_w_zarzadzaniu_eksperci.pdf
- Kober, R., Subraamanniam, T., & Watson, J. (2012). The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance. *Accounting & Finance*, 52(2), 421–438. doi:10.1111/j.1467-629X.2011.00402.x
- Koh, S. C. L., & Simpson, M. (2007). Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses? *Benchmarking: An International Journal*, 14(1), 59–76. doi:10.1108/14635770710730937
- Kondo, Y. (1991). *Human motivation: a key factor for management*/edited by Yoshio Kondo. 3A Corporation.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI*. Futura. Retrieved from <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=ACERVO.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=039776>
- Kroon, B., Voorde, K. V. D., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71–91. doi:10.1007/s11187-012-9425-0
- Kwok, A. C. (2014). The Evolution of Management Theories: A Literature Review. Retrieved from http://www.hkbc.edu.hk/web/cht/nang_yan_business_journal/Nang%20Yan%20Business%20Journal/Kwok%20A.%20C.%20F.%202014.%20The%20Evolution%20of%20Management%20Theories%20-%20A%20Literature%20Review.pdf
- Malhotra, R., & Temponi, C. (2010). Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management*, 30(1), 28–37. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.03.001
- MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H., Stephens, D. C., Heil, G., & Bennis, W. (1998). *Maslow on management*. John Wiley New York. Retrieved from <http://altfeldinc.com/pdfs/maslow.pdf>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas. Retrieved from <http://www.cad.ufsc.br/mauriciofpereira/especializacao/Cultura-Organizacional-e-Lideranca-Schein.pdf>
- SEBRAE, S. A. A. M. E. (2008). PEQUENAS EMPRESAS–SÃO PAULO (SEBRAE-SP). 10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas. São Paulo: SEBRAE-SP.
- SEBRAE, S. B. de A. às M. e P. E., & DIEESE, D. I. de E. e E. S. (2011). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. *Anuário Do Trabalho Na Micro E Pequena Empresa: 2010-2011*, (4a.), 204.
- Serrano, D. P. (2014). Teoria de Maslow - A Pirâmide de Maslow. Retrieved September 27, 2014, from <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>
- Sharma, M. K., & Jain, M. S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309–318.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4–18. doi:10.1108/13683041011027418
- Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2010). Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. *International Journal of Project Management*, 28(8), 744–755. doi:10.1016/j.ijproman.2010.06.005
- Veit, P. D. D., Clemons, P. E., Benlian, P. D. A., Buxmann, P. D. P., Hess, P. D. T., Kundisch, P. D. D., ... Spann, P. D. M. (2014). Business Models. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), 45–53. doi:10.1007/s12599-013-0308-y

Figure 1: Comparison between failure rates of companies registered with JUCESP and companies that clients of SEBRAE-SP. Source: SEBRAE-SP Small Business Observatory

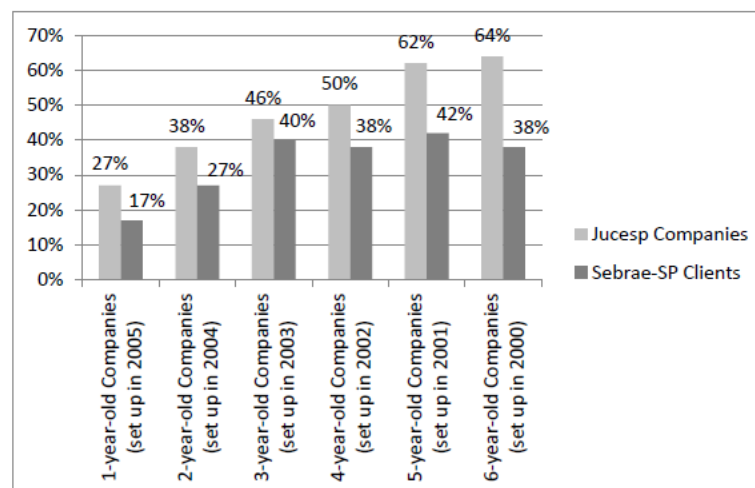


Figure 2: Investments in the Brazilian Printing Industry (US\$ billions). Source: MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (*Ministry of Development, Industry and Commerce*). Prepared by Decon/Abigraf

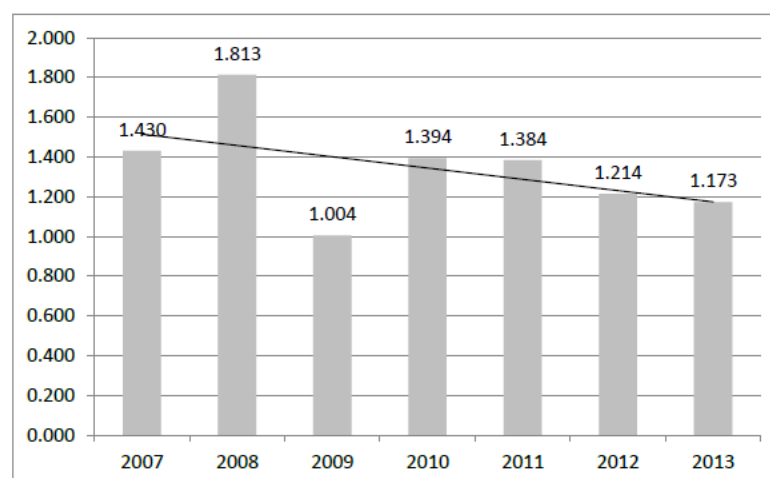


Figure 3: Maslow's Pyramid (Source: author, adapted from www.suamente.com.br)

Figure 4: A Business Plan as an Intermediate Step between Strategy and Processes (adapted from Al-Debei)

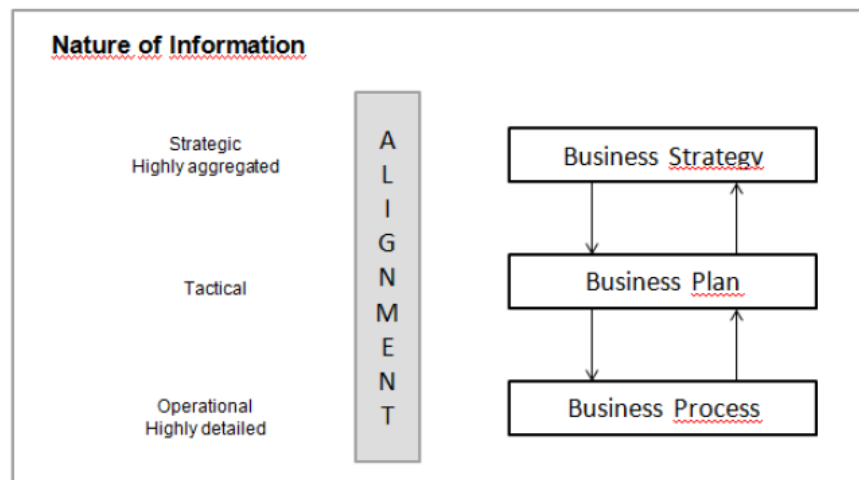


Figure 5: Management by Processes – Integrated ISO 9001 System. Source: ABNT (2008)

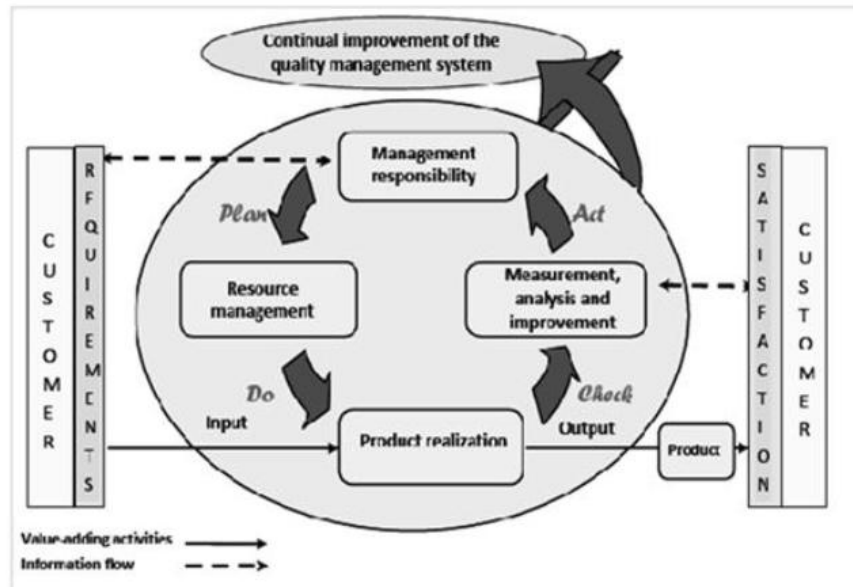


Figure 6: Incrementally Evolving Management Pyramid. Source: the author

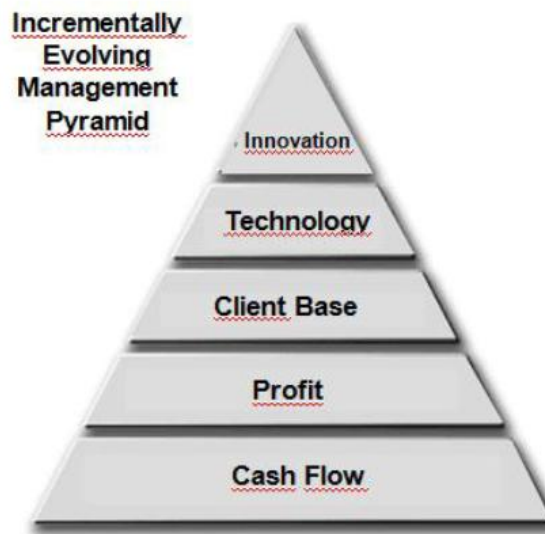


Figure 7: Flowchart to determine company's current status

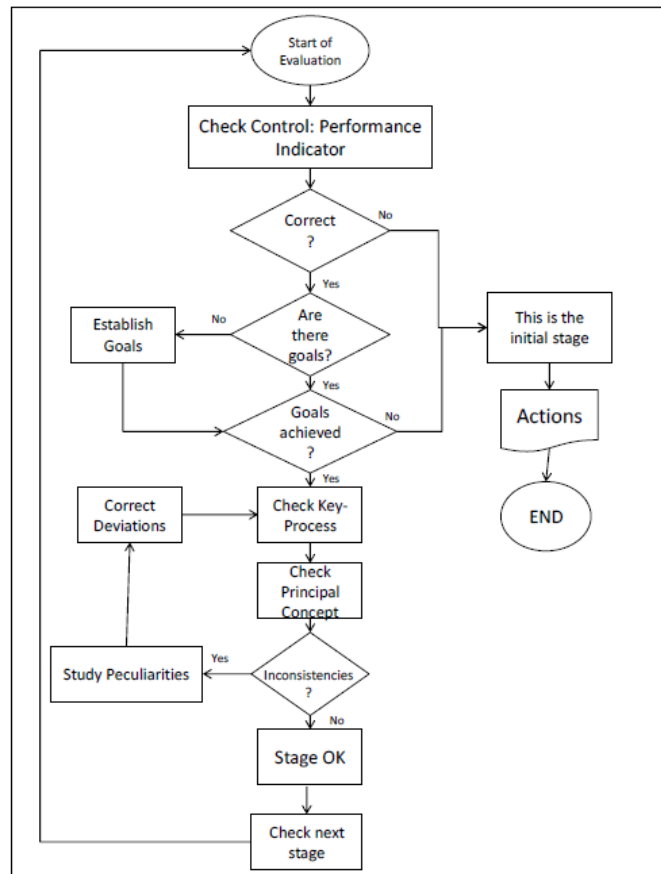


Figure 8: Management Pyramid – Overlapping Stages

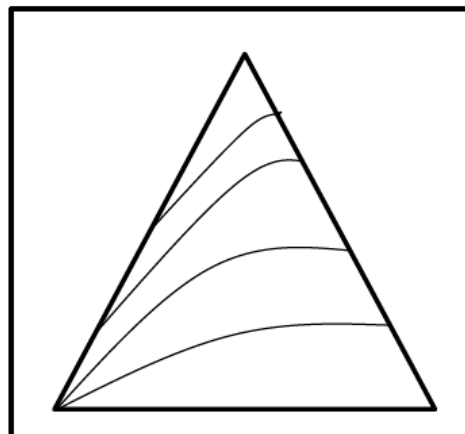


Table 1: Physical Industrial Production in the Brazilian Printing Industry – IBGE

	Printed Packaging	Editorial Printed Products	Commercial Printed Material	PRINTING INDUSTRY TOTAL	Manufacturing industry
2012	-0.8%	-6.1%	-10.2%	-4.3%	-2.7%
2013	-0.9%	-12.1%	3.5%	-6.7%	1.5%
Projection 2014	-	-	-	-1.7%	1.9% *

* Market expectation, according to the Central Bank's Bulletin "Focus". Source: IBGE, BCB, ABIGRAF

Table 2: Figures for Brazil's Printing Industry – 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
No. of Establishments (RAIS)	20,007	20,527	20,631	20,631
No. of Employees (RAIS)*	220,796	222,382	224,644	218,960*
Employee / Establishment	11.04	10.83	10.89	10.61
Trade Balance (US\$ Mi FOB)	-\$ 160.89	-\$ 295.53	-\$ 238.69	-\$ 269.54
Export (US\$ Mi FOB)	\$ 248.67	\$ 269.32	\$ 298.16	\$ 279.10
Import (US\$ Mi FOB)	\$ 409.87	\$ 564.85	\$ 536.85	\$ 548.64

* 2013 – based on CAGED monthly estimates. Source: MTE/Rais and MDIC. Prepared by: Decon/Abigraf

Chart 1: Summary of Stage 1

Step 1: Cash Flow / Survival
Performance Indicator: Cash Flow
Key process: Finance
Concept: Austerity
Goals:
1) Positive Cash Flow
1 a) Without borrowing from Banks to enable Working Capital .
1 b) Without being overdrawn;
1 c) Without discounting invoices
1 d) Equilibrium
1 e) Positive Trend
Actions:
- Control Expenditures;
- Suspend Investments (except "obvious" issues);
- Increase Sales;
- Mid-term Balance between Payments and Revenue;
- Renegotiations.

Chart 2: Summary of Stage 2

Step 2: Profit / Security
Performance Indicator: Profit
Key process: Production
Concept: Productivity
Goals:
1) Increase Profit
1 a) Increase Margin of Contribution of Bottleneck Time
1 b) Reduce Amount of Downtime (Unproductive hours)
1 c) Reduce Setup Time
1 d) Reduce Wastage
1 e) Increase Production Speed
Actions:
- Prepare / Review Cost and Budget System.
- Prepare good Production Control.
- External Setup
- Analyze Bulletins
- Analyze Errors / Non-Compliance Reports
- Production Leadership

Chart 3: Summary of Stage 3

Step 3: Client Base /Sociability
Performance Indicator: Sales
Key process: Commercial (Sales)
Concept: Market Share / Pocket Share
Goals:
1) Established Customer Base
1 a) 60% "A"-grade Clients (Good Margin, Good Payers, Loyal).
1 b) 35% "B"-grade Clients (Positive Margin, Good Payers)
1 c) 5% "C"-grade Clients (Occasional)
1 d) Portfolio
1 e) Contracts
Actions:
- Analyze Sales Team
- Commercial Policy
- Assess Estimates and Post-Sales System

Chart 4: Summary of Stage 4

Step 4: Self-Esteem / Technology	
Performance Indicator: Operating Efficiency	
Key process: Engineering	
Concept: Technology / Competitive Advantage	
Goals:	
1) Operating Efficiency <ul style="list-style-type: none"> 1 a) Reduction in cost per piece produced 1 b) Reduction in area needed for operation 1 c) Reduction in personnel costs 1 e) Increased margin 	
Actions:	
<ul style="list-style-type: none"> - Analyze Industrial Machinery - Assess Investments - Assess Trends - New Technologies 	

Chart 5: Summary of Stage 5

Step 5: Innovation / Self-actualization	
Performance Indicator: All	
Key process: All	
Concept: Innovation	
Goals:	
1) Innovate with Results <ul style="list-style-type: none"> 1 a) Maintain positive indicators 1 b) Create new competitive advantages 1 c) Participate in clients' projects 	
Actions:	
<ul style="list-style-type: none"> - Development of Projects 	

Anexo C: Aplicação do Modelo de Gestão Evolutiva para Micro e Pequenas Empresas Gráficas Brasileiras Apoiado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: um Estudo de Caso Múltiplo.

Artigo apresentado ENEGEP 2015 – Encontro Nacional de Engenharia de Produção em 13 de Outubro de 2015 e publicado nos anais do Congresso com o código ENEGEP2015_TN_STO_212_256_26342

APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO EVOLUTIVA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS GRÁFICAS BRASILEIRAS APOIADO NA TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO.



Luiz Flavio Suarez Botana (UNIP)

flaviobotana@uol.com.br

Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto (UNIP)

politeleia@uol.com.br

O modelo de gestão evolutiva para micro e pequenas empresas apoiado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow foi viabilizado e posteriormente desenvolvido para aplicação em micro e pequenas empresas gráficas brasileiras, que enfrentam grandes desafios mercadológicos e tecnológicos com a mudança do cenário dos processos de comunicação. Este trabalho apresenta, através de um estudo de casos múltiplos, a aplicação do modelo em empresas gráficas brasileiras. Foram escolhidas empresas dentro do perfil do estudo e definidos critérios de avaliação do processo, sendo que, após a análise da aplicação destes critérios, conclui-se que empresas que conseguiram se estruturar em sua alta direção, que orientaram corretamente a sua liderança e que foram flexíveis no acompanhamento do processo sem perder o foco atingiram resultados satisfatórios, o que valida o modelo estudado.

Palavras-chave: Maslow, indústria gráfica, pequenas empresas, gestão



1. Introdução

A indústria gráfica mundial, e particularmente a brasileira, enfrentam um grande desafio no início do século XXI: se manter próspera e lucrativa em um novo ambiente de negócios, que surgiu das radicais mudanças que a Internet provocou no mundo das comunicações, além da evolução tecnológica surgida com a implementação de inovações no campo digital que substituíram tecnologias analógicas e pela forte concorrência global (DRUPA Global Trends, 2014).

Desta forma a implementação de um modelo de gestão moderno e adaptado a estas novas condições de mercado vem de encontro a estas necessidades. O modelo desenvolvido por Botana & Costa procurou atender a esta demanda (Botana & Costa, 2015) e o passo seguinte é aplicá-lo em um grupo de empresas alvo para checar a sua efetividade, que é o objetivo deste trabalho.

1.1. O modelo de gestão evolutiva apoiado na Teoria de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo americano que ficou mundialmente conhecido pelo desenvolvimento da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, também conhecida como a Teoria de Maslow. Ele inicialmente estudou o comportamento de primatas e, posteriormente, se interessou pela motivação humana, culminando com o desenvolvimento de sua teoria que foi apresentada no livro *Motivation and Personality* de 1954 (Maslow, 1954).

A Teoria de Maslow classifica em cinco níveis as necessidades humanas e a base da teoria é que cada nível de necessidade deve ser plenamente atendido antes que o próximo venha à tona. De acordo com Maslow os níveis de necessidades humanas são os seguintes (seguindo a hierarquia estabelecida):

- Necessidades Básicas ou Fisiológicas (também chamadas em algumas interpretações como Nível de Sobrevivência);
- Necessidades de Segurança;



- Necessidades Sociais (ou de associação);
- Necessidades de Autoestima ou Status;
- Necessidade de Autorrealização.

Na década de 1960, após ter contato com obras de alguns autores de gestão entre eles Peter Drucker, Maslow correlacionou suas teorias de motivação e personalidade com aspectos de gestão. Publicou em 1965 o livro “Eupsychian Management” republicado em 1998 com o título de “Maslow on Management”, sendo que sua teoria é amplamente citada em estudos sobre o gerenciamento de empresas (Maslow, Stephens, Heil, & Bennis, 1998). Yoshio Kondo tem como base a teoria de Maslow para desenvolver uma aplicação prática de trabalho motivacional em empresas japonesas (Kondo, 1991); Sharma e Jain incluem Maslow como uma das referências para modelos de gerenciamento e liderança (Sharma & Jain, 2013) e Kwok cita Maslow ao lado de Elton Mayo, Mary Parker Follett e Chester Barnard dentro das teorias comportamentais de gerenciamento (Kwok, 2014).

O modelo de Gestão Evolutiva para Micro e Pequenas Empresas Gráficas Brasileiras apoiado na Teoria de Maslow antes de sua elaboração passou por uma análise de viabilidade que foi feita aplicando-se a similaridade entre empresas e seres humanos na análise das 16 “preposições sobre motivação que devem ser incorporadas em qualquer teoria de motivação realista” propostas por Maslow no capítulo “Prefácio à Teoria da Motivação” de sua obra *Motivation and Personality* (Maslow, 1954). O resultado positivo em relação à viabilidade e a percepção da possibilidade de aplicação nas micro e pequenas empresas abriram as portas para a continuidade do processo. (Botana & Neto, 2014)

Posteriormente, elaborou-se o modelo de gestão dentro do mesmo conceito de similaridade entre o comportamento motivacional dos seres humanos e o comportamento gerencial dos empresários, onde foram selecionados trechos de citações de Maslow no capítulo 4 – Uma Teoria de Motivação Humana - do seu livro “Motivação e Personalidade”, no qual o autor apresenta a estrutura das etapas da hierarquia das necessidades e baseado nestas citações desenvolveu-se um texto coerente ao apresentado, tendo como objeto não um ser humano,



mas uma empresa, caracterizando as correlações encontradas, que resultaram em estágios de gestão empresariais que seguem os mesmos preceitos da Teoria de Maslow (Botana & Neto, 2015). As etapas deste modelo são:

- Etapa 1: Fluxo de Caixa / Sobrevivência;
- Etapa 2: Lucro / Segurança;
- Etapa 3: Base de Clientes / Sociabilidade;
- Etapa 4: Tecnologia / Autoestima;
- Etapa 5: Inovação / Autorrealização

Este modelo permite às pequenas empresas focar sua estratégia em pontos específicos, que depois de apresentarem resultados convincentes, abrem o caminho para novos objetivos, fazendo com que a empresa cresça de forma saudável e consistente.

1.2. A aplicabilidade do modelo na indústria gráfica brasileira

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm papel relevante na economia do Brasil. Segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), registro administrativo do Ministério do Trabalho, o Brasil tem cerca de 6,3 milhões de micro e pequenas empresas que são responsáveis por 16,2 milhões de empregos formais privados não agrícolas. (SEBRAE & DIEESE, 2011). Porém as MPEs têm, até por força de sua estrutura, carências de gestão empresarial, que é evidenciado pela alta taxa de mortalidade das empresas nos primeiros anos de vida. Em análise do Sebrae-SP com dados de 2008, 27% das empresas registradas na Junta Comercial de São Paulo (Jucesp) fecham antes de completar 1 ano de existência, chegando a 64% das empresas que morrem antes de completar 6 anos de atividade. (Sebrae, 2008).

Particularmente na indústria gráfica brasileira, cuja estrutura consiste basicamente de micro e pequenas empresas familiares com atuação local, percebe-se que as habilidades e conhecimentos dos seus titulares são focados em aspectos técnicos ou comerciais. Além disso, a indústria gráfica brasileira sofre inúmeras pressões, sejam tecnológicas, provocadas pelos concorrentes digitais e virtuais, como os ebooks, o acesso de informações na internet, as notas



fiscais e boletos eletrônicos; ou mercadológicas provocadas principalmente pela concorrência externa, particularmente da China. O resultado destas pressões se reflete nos números do setor. Conforme levantamento realizado pelo Departamento de Estudos Econômicos da Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Abigraf) sobre o ano de 2013, a indústria gráfica brasileira teve uma queda mais pronunciada que a média da indústria brasileira como um todo. (Abigraf, 2014)

Existe, portanto, uma carência de gestão nestas empresas e o desenvolvimento e aplicação do modelo de gestão apoiado na Teoria de Maslow pode atender a estas necessidades e prover aos empresários uma nova ferramenta de trabalho para aumentar a sua competitividade em mercados globalizados e com alto grau de concorrência.

2. Metodologia

2.1. Estudo de Casos Múltiplos

A aplicabilidade do Modelo de Gestão Evolutiva baseada na Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow foi verificada através de estudo de casos múltiplos aplicados a empresas gráficas brasileiras enquadradas na categoria de micro ou pequenas empresas.

Um estudo de caso é uma história de fenômenos passados ou atuais, provenientes de múltiplas fontes de evidência. Ele pode incluir dados de observação direta e de entrevistas sistemáticas, bem como de arquivos de documentos públicos e privados (LEONARD-BARTON, 1990). Neste caso específico, as análises serão fruto de observação direta do primeiro autor em visitas semanais ou mensais, e as empresas analisadas têm em comum o fato de terem solicitado nos últimos três anos trabalhos de consultoria em gestão, com foco na melhoria de seus resultados financeiros.

As empresas foram analisadas em situações diferenciadas, pois, no início do processo de consultoria para resolver seus problemas de gestão, estavam em situação financeira e organizacional diferentes. Também foram analisadas por períodos de tempo diferentes, pois cada uma entrou no processo em momento específico, sendo que a mais antiga foi analisada



por 3 anos e as mais novas por 6 meses.

3. Levantamento e Resultados

O levantamento dos dados foi feito em três etapas:

A primeira foi a definição das empresas que participaram do processo, sendo que durante o período do projeto, 11 empresas solicitaram consultoria de gestão. Dessas empresas, duas não se enquadraram no escopo do projeto por serem empresas com mais de 100 funcionários, que já são classificadas como Médias ou Grandes empresas. Por questões de confidencialidade, o nome das empresas não será divulgado neste estudo, o que não afeta a qualidade do resultado obtido.

A segunda etapa foi a definição dos critérios a serem analisados e que são críticos para que a aplicação do modelo seja efetiva. Foram definidos nove critérios que foram analisados para todas as nove empresas participantes do processo.

E a terceira etapa é a apresentação dos resultados em cada empresa, identificando aspectos que definiram a efetividade do critério no processo. O quadro resultante desta análise é a base para as conclusões do estudo.

3.1. Empresas analisadas

- Empresa A: Empresa gráfica familiar que atua no ramo promocional, localizada em São Paulo- SP, com 40 funcionários e que foi analisada por 3 anos.
- Empresa B: Empresa gráfica familiar que atua no ramo promocional (concorrente direta da empresa A), localizada em São Paulo – SP, com 60 funcionários e que foi analisada por 1,5 ano.
- Empresa C: Empresa gráfica familiar que atua no ramo de embalagens, localizada em São Paulo – SP, com 95 funcionários, que foi analisada por 2 anos.
- Empresa D: Empresa gráfica familiar que atua no ramo promocional e comercial (brindes), localizada em São Paulo – SP, com 20 funcionários, que foi analisada por 2



anos.

- Empresa E: Empresa gráfica familiar que atua no ramo promocional com impressão digital (pequenas tiragens), com 12 funcionários, localizada em São Paulo – SP, que foi analisada por 1,5 ano.
- Empresa F: Empresa gráfica familiar que atua no ramo editorial (livros), localizada em Guarulhos – SP, com 90 funcionários, que foi analisada por 9 meses.
- Empresa G: Empresa gráfica familiar que atua no ramo promocional, localizada em Cajamar – SP, com 15 funcionários, que foi analisada por 1 ano.
- Empresa H: Empresa gráfica não familiar que atua no ramo promocional com impressão digital (pequenas tiragens), localizada em São Paulo - SP, com 5 funcionários, que foi analisada por 1 ano.
- Empresa I: Empresa gráfica familiar que atua no ramo promocional (sacolas e brindes), localizada em São Paulo – SP, com 20 funcionários, que foi analisada por 6 meses.

3.2. Critérios de análise

3.2.1. Estágio Inicial da Empresa

Foi a atividade inicial do trabalho em todas as empresas. Indica qual era a situação financeira e de gestão da empresa no momento do início do trabalho. O resultado foi obtido através da análise documental dos demonstrativos de resultado financeiro e dos boletins de produção das empresas, além de entrevistas informais com diretores e executivos das empresas.

3.2.2. Capacidade que a empresa teve de entender e aceitar o seu estágio inicial

Feita a análise inicial, apresentou-se às empresas o primeiro diagnóstico em relação à gestão da empresa, mostrando o estágio onde a empresa se encontrava e quais eram os passos necessários para o desenvolvimento do projeto. Este item descreve o quanto os gestores da empresa entenderam a situação da empresa no primeiro momento e aceitaram a linha principal do trabalho a ser desenvolvido. Este aspecto é fator crítico de sucesso, visto que a sua não



aceitação implica em resistências ao processo por parte da alta direção da empresa.

3.2.3. Capacidade que a empresa teve de posicionar o seu foco de ação no estágio inicial

Feito o posicionamento da empresa no estágio inicial, se faz necessário alterar o foco de atenção das lideranças e da empresa como um todo para este estágio. Frequentemente são necessárias revisões nas prioridades de investimentos e alterações de rotinas e procedimentos na fábrica. É o primeiro passo na transformação de ideias em ações.

3.2.4. Estratégia de Negócios x Cultura Familiar

O grupo de empresas analisado é quase que integralmente composto por empresas familiares. E neste grupo de empresas, aspectos empresariais e pessoais muitas vezes se misturam na gestão gerando uma série de efeitos colaterais, que geralmente são prejudiciais aos resultados das empresas. O grau de influência da cultura familiar na gestão é fator muito importante na análise do processo, e este item reflete o quanto a cultura familiar contribuiu ou prejudicou a implementação das mudanças necessárias para a empresa.

3.2.5. Atuação das Lideranças

A atuação integrada e alinhada das lideranças é dos fatores mais relevantes para o sucesso de um projeto de mudanças. Eles são os formadores de opinião e sua atuação e comprometimento com o processo de mudança aceleram ou retardam o andamento dos projetos. Este item apresenta o quanto as lideranças ajudaram no processo de mudança das empresas.

3.2.6. Como as empresas lidaram com a sobreposição de etapas

Na evolução da implantação do modelo, é comum que haja superposição das etapas pois as rotinas da empresa continuam. Este item mostra o quanto a empresa soube manter as suas rotinas, mantendo a empresa em operação normal, porém com foco mais direcionado para o estágio que está sendo trabalhado no modelo.

3.2.7. Posicionamento do empresário em relação ao processo



O comando do processo por parte da alta direção é absolutamente necessário para o sucesso do projeto. O empresário não pode ter participação superficial no processo, sendo necessária um acompanhamento intenso com uma cobrança forte das ações corretivas. Este item reflete o quanto os empresários assumiram o seu papel no processo de mudança.

3.2.8. Como as empresas lidaram com os avanços e retrocessos

O processo de implantação do modelo sofre naturalmente avanços e retrocessos devido a fatores internos da gestão ou externos devido ao mercado e à economia. A incapacidade da empresa de ser flexível em relação a estas mudanças pode pôr em risco o projeto como um todo. Esta análise mostra o quanto a empresa se adaptou a este processo.

3.2.9. Grau de sucesso da aplicabilidade da metodologia

Este item mostra o grau de sucesso já obtido pelas empresas pela aplicação da metodologia.

3.3. Quadro comparativo

Os resultados da pesquisa são apresentados no Quadro 1, desdobrado em três partes para efeito de apresentação



Quadro 1 - 1a. Parte

Empresa / Tópico	Estágio Inicial	Capacidade que a empresa teve de entender e aceitar o seu estágio inicial	Capacidade que a empresa teve de posicionar o seu foco de ação no estágio inicial
Empresa A	Estágio 1: Sérios problemas de Caixa. Dívidas com Bancos	A empresa conseguiu facilmente entender o estágio em que se encontrava	Priorizou corretamente o foco no Estágio 1. Tratou marginalmente os 2 estágios posteriores dentro das limitações que o estágio atual permitia
Empresa B	Estágio 1: Sérios problemas de Caixa. Dívidas com Bancos	Algumas áreas entenderam facilmente o estágio inicial (Financeiro). Outras não entenderam (Comercial)	Por incompatibilidade entre membros da Diretoria, não houve foco no Estágio 1. O Comercial entendia o Estágio 4 como a solução dos problemas.
Empresa C	Estágio 2: Caixa OK, Baixa Produtividade	A empresa conseguiu facilmente entender o estágio em que se encontrava	Focou corretamente no Estágio 2, sem perder a atenção no Caixa (Estágio 1)
Empresa D	Estágio 1: Sérios problemas de Caixa. Dívidas com Bancos	Faltavam informações. A empresa entendeu o estágio inicial depois de um trabalho inicial de levantamento de dados	Focou corretamente no Estágio 1. Problema sério de Sazonalidade
Empresa E	Estágio 1: Moderados problemas de Caixa.	A empresa teve dificuldade de entender o estágio inicial por administrar de forma conjunta as questões empresariais e as questões familiares	Não focou corretamente o estágio inicial, até porque o problema estava mais em aspectos pessoais do que empresariais
Empresa F	Estágio 2: Caixa OK, Baixa Produtividade	A empresa conseguiu facilmente entender o estágio em que se encontrava	Priorizou corretamente o foco no Estágio 2, particularmente na atuação das Lideranças
Empresa G	Estágio 1: Sérios problemas de Caixa. Dívidas com Bancos	A empresa conseguiu facilmente entender o estágio em que se encontrava. Estava num estágio avançado de problemas.	Priorizou corretamente o foco no Estágio 1.
Empresa H	Estágio 0: Empresa em estágio inicial de funcionamento	A empresa conseguiu facilmente entender o estágio em que se encontrava	Pelo estágio inicial focou no Estágio 1, que dentro da situação apresentada estava sob controle. O foco está mais na organização das informações e estruturação da empresa
Empresa I	Estágio 1: Moderados problemas de Caixa. Dívidas com Bancos	Algumas áreas entenderam facilmente o estágio inicial (Comercial). Outras não entenderam tão bem (Financeiro/Produção)	O foco da empresa foi para o Estágio 2, sendo que o Estágio 1 não está totalmente resolvido. Existe uma possibilidade de retrocesso



XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção

Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

Quadro 1 - 2a. Parte

Empresa / Tópico	Estratégia de Negócios x Cultura Familiar	Atuação das Lideranças	Como as empresas lidaram com a sobreposição de etapas
Empresa A	Empresa Familiar. Membros da família com visão de futuro bem compartilhada. Decisões estratégicas tomadas com baixo nível de conflito, tendo o patriarca como última palavra.	Num primeiro momento houve resistência das lideranças operacionais, que foram substituídas. A empresa definiu o herdeiro como gestor operacional, que organizou o processo e gerou novos líderes alinhados com o processo.	Muito bem. Focaram a etapa 1 (Financeiro), e administraram as etapas 2 (Produção), 3 (Clientes) e 4 (Tecnologia) dentro do que o Financeiro permitia, usando recursos próprios e com retorno de curto prazo, que não afetavam a saúde financeira da empresa.
Empresa B	Empresa Familiar. Membros da família com visões de futuro diferentes. Decisões estratégicas deixam de ser tomadas pelo alto nível de conflito. Não existia alguém com a última palavra.	Como os diretores tinham visões diferentes, as lideranças também se dividiram, sendo que formaram-se grupos alinhados com seus respectivos diretores. Muitos problemas operacionais.	Muito mal. Enquanto a administração focava na Etapa 1 (Financeiro) que estava com um quadro grave, a Produção queria investir em novos equipamentos (Etapa 4), mesmo antes de melhorar a produção (Etapa 2). Decisões de investimento erradas foram tomadas.
Empresa C	Empresa Familiar. Membros da família com visão de futuro bem compartilhada. Decisões estratégicas tomadas com baixo nível de conflito, tendo o patriarca como última palavra.	Alguns líderes que resistiram inicialmente foram substituídos e formou-se um grupo alinhado e eficaz.	Razoável. Priorizaram mais as etapas 3 (Clientes) e 4 (Tecnologia) do que a 2 (Produção). Isso afetou o caixa da empresa, mas não de forma grave. Houve um controle das ações por parte principalmente do patriarca.
Empresa D	Empresa Familiar. Herdeiros mal preparados, sem visão estratégica. Decisões estratégicas tomadas individualmente pelo patriarca.	Líderes fracos, com foco operacional. A gestão ficou totalmente centralizada no diretor da empresa.	Bem. O empresário entendeu o problema e a partir daí tomou as medidas corretas para seguir as etapas do processo.
Empresa E	Empresa Familiar. Falta de visão estratégica de negócios. Questões dos negócios e da família tratadas no mesmo ambiente. Todas as decisões tomadas pelo patriarca.	Líderes fracos, com foco operacional. A gestão ficou totalmente centralizada no diretor da empresa.	Mal. Apesar dos problemas na etapa 1, focou mais a etapa 3, por entender que a entrada de receita resolveria os problemas de caixa. Falharam ações específicas, principalmente no que se refere a despesas pessoais.
Empresa F	Empresa Familiar. Herdeiro assumiu recentemente e ainda não existe a preocupação de formação de novos herdeiros. Decisões estratégicas tomadas pelo herdeiro como última palavra.	Líderes com foco operacional e muito fracos em gestão. A empresa optou por fazer um programa de desenvolvimento de lideranças para posteriormente substituir quem não se adequar ao novo perfil.	Bem. Todo o foco da empresa está na Etapa 2. Ações nas outras etapas acontecem em função do que ocorre na Etapa 2.
Empresa G	Empresa Familiar. Membros da família com visões de futuro diferentes. Decisões estratégicas tomadas com alto nível de conflito. Não existia alguém com a última palavra.	Líderes fracos, com foco operacional. A gestão ficou totalmente centralizada no diretor da empresa. Porém os herdeiros criticavam muito a atuação do diretor, querendo efetuar mudanças e criando um grande conflito de gestão.	Mal. Os herdeiros sabiam exatamente o que fazer, mas tinham a grande resistência no patriarca, que tentava evitar tomar as medidas drásticas que eram necessárias.
Empresa H	Empresa não familiar. Sócios são amigos. Boa separação das questões pessoais com as de negócio.	Liderança compartilhada entre os dois sócios, sem grandes problemas.	Bem. Por ser uma empresa jovem, os gestores se mostraram dispostos a seguir os passos sem tomar decisões precipitadas.
Empresa I	Empresa Familiar. Membros da família com visões de futuro diferentes. Decisões estratégicas tomadas com alto nível de conflito, tendo o patriarca como última palavra.	Líderes fracos, com foco operacional. A gestão ficou totalmente centralizada no diretor da empresa. Porém os herdeiros criticavam muito a atuação do diretor, querendo efetuar mudanças e criando um conflito de gestão.	Razoavelmente bem. O foco está na etapa 2, mas algumas tarefas referentes à etapa 1 precisavam ter um pouco mais de atenção.



XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção

Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

Quadro 1 - 3a. Parte

Empresa / Tópico	Posicionamento do empresário em relação ao processo	Como as empresas lidaram com os avanços e retrocessos	Grau de sucesso da aplicabilidade da metodologia
Empresa A	Assumiu o controle do processo, com atuação firme, disciplinada, mas de forma participativa	Pelo cuidado com a gestão da metodologia, tiveram pouquíssimos retrocessos, que foram bem administrados. Os avanços foram feitos com cautela	Muito Sucesso. Empresa vem melhorando a cada ano e boa parte deste sucesso se deve à aplicação da metodologia.
Empresa B	Descontrole do processo, pela tentativa de uma gestão compartilhada, onde as visões eram muito opostas e não havia disciplina para a tomada de decisões	A empresa precisava retroceder ao estágio inicial, mas resistiu e não fez as mudanças necessárias	Fracasso. A empresa está à beira de fechar as suas portas, e a não aplicação do processo serviu como um acelerador deste processo.
Empresa C	Assumiu o controle do processo, com atuação firme, disciplinada, com um foco forte na preparação dos herdeiros, para futura delegação	Os retrocessos necessários foram bem administrados (problemas de caixa bem resolvidos) e o avanço feito com razoável cautela. Pela boa condição econômico financeira da empresa estes desvios não geraram grandes problemas para o processo	Muito Sucesso. Empresa vem melhorando a cada ano e boa parte deste sucesso se deve à aplicação da metodologia.
Empresa D	Assumiu o controle do processo, com atuação razoavelmente firme e disciplinada, de forma totalmente centralizada	Soube retroceder ao estágio necessário e conteve avanços desnecessários. Processo bastante disciplinado.	Sucesso. A empresa chegou à conclusão que o modelo de negócio existente não trana resultado em função da alta sazonalidade. Mudou a estratégia para se adaptar ao novo ambiente de negócios.
Empresa E	Faltou autodisciplina para assumir o controle do processo.	Não soube retroceder para o estágio necessário. A condição comercial da empresa permitiu que esta falha não tivesse efeitos muito graves na saúde financeira da empresa. Porém o processo ficou estagnado.	Estagnação. Não aplicou corretamente a metodologia e conseguiu se manter em função de alguns bons clientes que mantêm a empresa e de uma boa atuação operacional do empresário.
Empresa F	Assumiu o controle do processo, com atuação firme, disciplinada, mas de forma participativa	Não houve retrocessos e o avanço foi feito de forma cautelosa e disciplinada	Sucesso. Empresa melhorando em parte pela utilização da metodologia.
Empresa G	Descontrole do processo, pela tentativa dos herdeiros em mudar a gestão, com forte resistência do patriarca	A empresa precisava retroceder ao estágio inicial, mas resistiu e não fez as mudanças necessárias, reforçando que a situação inicial da empresa já era bastante grave.	Fracasso. A empresa está à beira de fechar as suas portas, e a não aplicação do processo serviu como um acelerador deste processo, lembrando que o estágio inicial da empresa já era bastante grave.
Empresa H	Assumiram o controle do processo, dentro de uma visão de aprendizagem em gestão.	Empresa em início de processo. Avanços sendo feitos de forma cautelosa e razoavelmente disciplinada	Sucesso. Empresa em estágio inicial de funcionamento. Resultados bons e a aplicação da metodologia vem ajudando neste processo.
Empresa I	Um certo descontrole do processo, pela tentativa dos herdeiros em mudar a gestão, com uma certa resistência do patriarca	Seria necessária uma atenção maior e talvez um retrocesso ao estágio inicial que está sendo adiado, sem grandes efeitos até agora. Os avanços estão sendo feitos de forma correta	Sucesso. A empresa está implementando aos poucos as mudanças necessárias e existe uma boa perspectiva de melhoria dos resultados num médio espaço de tempo.



4. Conclusões

A implementação do modelo nas diversas empresas está em variados estágios e os resultados obtidos também variam de empresa para empresa. No entanto, algumas conclusões já podem ser tiradas pelas experiências efetuadas.

- A quase totalidade das empresas analisadas são familiares. As empresas que conseguem diferenciar as questões familiares das questões profissionais têm resultados muito melhores do que as demais. E também dentro das estruturas familiares de comando nas empresas, se destacam positivamente aquelas que têm uma hierarquia claramente definida, isto é, em caso de conflitos existe o responsável pela decisão final. Isso acontece particularmente nas empresas onde a primeira geração ainda participa da gestão. Reforça-se aqui uma questão que merece ser estudada, que é a preservação da hierarquia de decisão na família quando a segunda geração ou as gerações seguintes assumem o comando das empresas familiares.
- O papel das lideranças é fundamental para o sucesso do modelo. Os líderes da alta e média gerência são formadores de opinião e definem o grau de aceitação e de disciplina na implementação das ações propostas pelo modelo de gestão. As empresas com melhores resultados trabalharam fortemente os seus líderes, através de conscientização e treinamento e substituíram os líderes que se mostraram resistentes ao processo.
- As empresas com melhores resultados souberam lidar bem com a sobreposição de etapas e com os avanços e retrocessos do processo. Foram flexíveis no acompanhamento do processo, porém sem perder o foco na etapa principal na qual a empresa está inserida. Note-se que a maioria das empresas estava na etapa inicial e que esta etapa é a que demanda maior tempo e atenção da alta gerência.
- Um outro aspecto relevante é a participação dos herdeiros no processo de implementação do modelo. Na grande maioria das empresas, o processo foi iniciado por solicitação dos herdeiros com a anuência do patriarca. Nas empresas onde a integração entre as gerações é satisfatória, os resultados são melhores, pois os herdeiros atuam como verdadeiros treinadores dos patriarcas.



Diante dos resultados apresentados, conclui-se que o modelo de gestão estudado tem sua aplicação viável. Para seu aprimoramento, considera-se ainda que certas condições estruturais, que envolvem principalmente as lideranças, sejam otimizadas.

REFERÊNCIAS

- ABIGRAF, A. B. da I. G. (2014). 18o. Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica.
- BOTANA, L. F. S., & COSTA NETO, P. L.O. (2014). Management Model for Micro and Small Enterprises Supported by Maslow's Theory: An Option for Graphic Industry in Brazil. In B. Grabot, B. Vallespir, S. Gomes, A. Bouras, & D. Kiritsis (Eds.), *Advances in Production Management Systems. Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World* (pp. 138–145). Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-44736-9_17
- BOTANA, L.F.S., & COSTA NETO, P.L.O. (2015) The Development of an Incrementally Evolving Management Model for Small Brazilian Printing Companies based on Maslow's Theory of the Hierarchy of Needs. *Business and Management Review* V 4 N7, Fevereiro 2015, ISSN 2047-0398
- DRUPA Global Trends, Messe Düsseldorf, Fev 2014.
- KONDO, Y. (1991). Human motivation: a key factor for management/edited by Yoshio Kondo. 3A Corporation.
- KWOK, A. C. (2014). The Evolution of Management Theories: A Literature Review. Retrieved from http://www.hkbc.edu.hk/web/cht/nang_yan_business_journal/Nang%20Yan%20Business%20Journal/Kwok,%20A.%20C.%20F.,%202014.%20The%20Evolution%20of%20Management%20Theories%20-%20A%20Literature%20Review.pdf
- LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, vol. 1, Issue 3, p. 248-266, 1990.
- MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York. Harper & Row.
- MASLOW, A. H., STEPHENS, D. C., HEIL, G., & BENNIS, W. (1998). Maslow on management. John Wiley New York. Retrieved from <http://altfeldinc.com/pdfs/maslow.pdf>
- SEBRAE, S. B. de A. às M. e P. E., & DIEESE, D. I. de E. e E. S. (2011). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. Anuário Do Trabalho Na Micro E Pequena Empresa: 2010-2011, (4a.), 204.
- SEBRAE, S. A. À. M. E. (2008). PEQUENAS EMPRESAS-SÃO PAULO (SEBRAE-SP). 10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas. São Paulo: SEBRAE-SP.
- SHARMA, M. K., & JAIN, M. S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309–318.

Anexo D: Apuração de Resultados e Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas.

Artigo publicado na *Espacios (Caracas)* Volume 36, Série 2, Pagina Inicial 7, ISSN 0798-1015.

Apuração de resultados e tomada de decisão em micro e pequenas empresas

Report results and decision making in micro and small enterprises

Luiz Flavio Suarez BOTANA ¹; Marcelo Bernardino ARAÚJO ²; Rodrigo Franco GONÇALVES ³; Pedro Luiz de Oliveira COSTA NETO ⁴

Recibido: 20/09/14 • Aprobado: 04/11/14

Contenido

[1. Introdução](#)

[2. Metodologia](#)

[3. Fundamentação Teórica](#)

[4. Discussões e Resultados](#)

[5. Considerações Finais](#)

[Referências](#)

RESUMO:

As micro e pequenas empresas no Brasil, que têm papel relevante no mercado, são geridas de forma limitada pela fraca formação técnica e gerencial de seus líderes, o que implica decisões apoiadas em parâmetros não técnicos e uma gestão consolidada sobre modelos mentais muito mais pessoais que empresariais. O objetivo deste estudo é mostrar que um planejamento de negócio adequado e uma boa apuração de resultados financeiros pode criar uma base que permita ao micro e pequeno empresário se enquadrar melhor a um padrão de excelência em gestão, aumentando a probabilidade de sucesso em seu empreendimento. Através de uma análise da aplicabilidade dos conceitos de gestão de negócios e tomada de decisões para as PMEs, obtém-se uma tabela que relaciona resultados financeiros e decisões empresariais estratégicas.

Palavras Chave: Micro e Pequenas Empresas PMEs; Planejamento de negócio; decisões empresariais estratégicas.

ABSTRACT:

The microenterprises and small enterprises in Brazil, which play an important role in the market, have limited management due to weak technical and managerial training of its leaders manner, which implies decisions not supported on technical parameters and a consolidated management on more personal mental models that business. The objective of this study is to show that a proper planning and a good deal of financial calculation results can create a basis that allows to the micro and small business a best fit to a standard of excellence in management, increasing the likelihood of success in their venture. Through an analysis of the applicability of the concepts of business management and decision making for micro and small businesses, is suggested a table that relates financial results and strategic business decisions.

Keywords: Micro and Small Enterprises SMEs; Business planning; strategic business decisions.

1. Introdução

Num mercado competitivo e globalizado, a qualidade da gestão se torna particularmente crítica, sendo objeto de destaque e premiações em várias partes do mundo, como o Prêmio Deming no Japão, o Prêmio Malcolm Baldrige nos Estados Unidos e o Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil, que é organizado pela FNQ - Fundação Nacional da

Qualidade. A FNQ desenvolveu o Modelo de Excelência de Gestão® (MEG) alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais, reconhecidos internacionalmente que resultam em processos gerenciais e fatores de desempenho encontrados em empresas de Classe Mundial que buscam se aperfeiçoar e adaptar-se às mudanças do mercado (Fundação Nacional da Qualidade, 2009).

A discussão da qualidade da gestão no Brasil passa obrigatoriamente pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que representam 99,0% do total de estabelecimentos do país, sendo responsáveis por 14,7 milhões de postos de trabalho que corresponde a 51,6% do total de empregos e por 39,7% da remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas não agrícolas (Sebrae, Dieese, 2011).

A qualidade da gestão das MPEs sofre o efeito da sua característica principal, que é a quantidade de funcionários, e da escolaridade de seus titulares. No Brasil, 93,5% das empresas têm menos de 20 funcionários (Sebrae, Dieese, 2011), o que leva o foco das atividades mais para a produção do que para a gestão, e o PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) de 2009 apontou que 39,9% dos empregadores, independentemente do porte do estabelecimento, são analfabetos, têm fundamental incompleto ou fundamental completo ou médio incompleto. Se for incluído quem tem médio completo ou superior incompleto este número sobe para 75,9% (Sebrae, Dieese, 2011). Este quadro evidencia uma maior dificuldade na implementação de bons conceitos de gestão.

As MPEs tendem a atuar em mercados locais e em nichos específicos, procurando atender os seus clientes de forma rápida e particular, o que usualmente as leva a não trabalhar com processos e procedimentos padronizados (Malhotra, Temponi, 2010), sendo que o processo de decisão é bastante dinâmico, pois se caracterizam por terem uma comunicação direta e informal entre os proprietários e seus funcionários e a maioria das pessoas é encorajada a exercer múltiplas funções, nem sempre estando totalmente preparadas para exercê-las (Koh, Simpson, 2007).

Porém, este perfil mais comum das MPEs pode ter um efeito negativo no seu desempenho, pois um dos fundamentos da excelência em gestão é a "orientação por processos e informações", que se refere à compreensão das atividades e dos processos da organização que agregam valor, para que a tomada de decisões tenha como base a medição e a análise do desempenho e que, portanto, exigem organização das informações e do processo decisório, mesmo das MPEs (Fundação Nacional da Qualidade, 2009).

O processo de decisão nas MPEs segue, portanto, modelos mais próximos aos estudados na Neuro Economia e Economia Comportamental do que a processos focados em informações e resultados. Isto significa que se devem levar em conta não somente os conceitos de economia, administração e finanças, como também da psicologia cognitiva, a qual retrata que o desempenho humano é influenciável, ou seja, está sujeito a vieses comportamentais (Lucena et al., 2011).

Outro fator fundamental para a saúde das empresas é a apuração de resultados financeiros. Um modelo de gestão adequado passa necessariamente por um planejamento, e a apuração do resultado é a grande verificação da qualidade do planejamento, como também para a execução das correções necessárias, quer elas tenham sido provocadas por erros de planejamento ou por mudança no ambiente de negócios. Usualmente, o processo de apuração de resultados demanda, além de um bom planejamento, a execução de controles para verificar o comportamento das variáveis que se quer acompanhar e um bom processo de análise para se tirar as conclusões necessárias para o processo de gestão ser bem-sucedido (Monteiro, Barbosa, 2011).

É nesse ponto que aparecem as maiores dificuldades das MPEs, tais como: ausência de planejamento ou plano de negócios; falta de inovação; dificuldade em conquistar e manter clientes; elevado nível de concorrência; baixo nível de escolaridade do empreendedor; e pouca competência gerencial (Ferreira et al., 2012). Muitas vezes faltam também os recursos para a execução deste trabalho.

No Brasil, o SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas desenvolve uma série de atividades para ajudar as MPEs na estruturação de uma gestão mais profissional. Um exemplo disso é a cartilha "Como Elaborar Controles Financeiros" desenvolvida pelo Sebrae-MG, um manual com o intuito de dar uma visão prática das ferramentas de gestão existentes, contribuindo para o aprimoramento da gestão dos pequenos empreendimentos. Nesta cartilha é apresentada uma Planilha de Apuração de Resultados, que pode ser um bom passo inicial para empresas que estão tentando se estruturar para atuar em mercados competitivos (Oliveira, 2005).

Assim, objetiva-se, no presente trabalho, apresentar uma forma simples de apuração dos resultados financeiros focada nas MPEs e discutir as decisões empresariais relacionadas aos diversos resultados obtidos, levando-se em conta tanto os aspectos técnicos desses resultados quanto os aspectos psicológicos envolvidos no processo de tomada de decisão.

2 Metodologia

O presente trabalho é de natureza teórica, baseado em pesquisa bibliográfica e organizado em três etapas:

Inicialmente, analisa-se o processo formal de apuração de resultados contábeis, considerando as limitações de recursos das MPEs. Nesta etapa procura-se identificar quais simplificações podem ser aplicadas no processo contábil formal que, mesmo reduzindo a precisão dos dados, não diminua substancialmente a qualidade das decisões.

Na segunda etapa é o processo de tomada de decisão nas MPEs. Procura-se identificar quais são os aspectos mais relevantes no processo e sob que bases técnicas e de gestão estas decisões são tomadas. São analisados os aspectos psicológicos envolvidos no processo de tomada de decisão tendo como base conceitos de economia comportamental e psicologia econômica, pois o comportamento de compra do microempresário se assemelha, em vários aspectos, ao comportamento do consumidor tradicional.

Na terceira etapa, com base nas duas análises apresentadas, será estruturada uma tabela que relaciona a medição dos resultados econômicos de uma MPE com as possíveis decisões que podem ser tomadas com base nestes medidores. Nesta mesma tabela serão apresentados os possíveis vieses de comportamento empresarial que podem levar a empresa a tomar decisões equivocadas.

3 Fundamentação Teórica

3.1 Planejamento de negócios

Uma boa ideia, um conhecimento técnico adequado de determinado processo ou um bom relacionamento com clientes de determinado ramo industrial são fatores positivos para a formação de uma empresa, porém não são suficientes. A estruturação de uma empresa passa por dois processos básicos: a formação de uma ideia, que garante não mais do que 15% do sucesso do negócio, e o caminho para sua validação através da execução de um Plano de Negócio (Dolabela, 2008).

A elaboração do Plano de Negócio deve considerar todos os aspectos a que está relacionado o sucesso do empreendimento, tais como, conhecimento do mercado de atuação; conhecimento da tecnologia embarcada nos produtos e processos envolvidos

no negócio, assim como a participação em rede de relações do ramo; questões legais e estruturais do negócio, como leis, políticas de crédito, finanças e comércio internacional; a análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades; e um bom perfil de projeções financeiras, envolvendo investimentos, faturamento, lucratividade e tempo de retorno. Um Plano de Negócio sofre também os efeitos do ambiente, visto que a exposição a uma cultura empreendedora pode ter um papel forte em influenciar o indivíduo na sua escolha de empreender. A cultura empreendedora está associada com o número de pessoas que estejam disponíveis a correr riscos financeiros em determinada região. Em contrapartida, atitudes a favor do empreendedorismo são menores em áreas dominadas por grandes organizações (Sarkar, 2009).

3.2 Apuração de resultados

A Contabilidade visa controlar o patrimônio das entidades. Tem, portanto, o objetivo de fornecer informações úteis ao processo de decisão (Fraro, Miarelli, 2012). São vistos a seguir alguns de seus principais tópicos.

3.2.1 Controles financeiros: regime de caixa x regime de competência

As MPEs, por conta de sua estrutura organizacional limitada, têm maior facilidade em estabelecer os seus controles financeiros através do controle do caixa. A legislação tributária para as MPE obriga essas empresas a manterem apenas a escrituração do livro-caixa, com sua movimentação financeira e bancária (Brasil, 2006). Portanto, o controle ocorre com o denominado regime de caixa (Pinto, 2013). Entretanto, a Contabilidade é regida pelo regime de Competência (CPC, 2013), que exige das empresas a adoção de alguns critérios mínimos de controle para obter os resultados corretos que permitam aos gestores tomar as suas decisões empresariais.

O regime de caixa tem como base os recebimentos e pagamentos e tem o seu controle facilitado, pois tem sempre a contrapartida do banco ou do caixa, que mostra facilmente quando existe algum problema que demande correção rápida.

O regime de competência coloca os eventos na sua data de efetiva utilização e isso obriga a empresa a ter certos controles para conseguir apurar corretamente os resultados do empreendimento.

3.2.2 Controle de estoques

No regime de caixa, o valor de uma compra é apurado na data de seu pagamento. No regime de competência, a apuração ocorre na data do uso do recurso. Logo, se este material foi comprado para estoque, ele não entra na apuração de resultado em regime de competência, até a data de sua efetiva utilização. Isto obriga a toda empresa a manter um controle de seus estoques para poder apurar corretamente a sua lucratividade.

A não utilização de um controle de estoques pode levar a empresa a adotar a data de recebimento do material como a data de sua utilização. Esta simplificação leva efetivamente a um erro de apuração do resultado, o que pode induzir o empresário a tomar medidas erradas. Esta simplificação só pode ser considerada como razoável se: (a) os níveis de estoque da empresa são muito baixos; (b) os níveis de estoque se mantêm muito estáveis ao longo do tempo ou (c) a empresa não tem uma sazonalidade acentuada. Mesmo assim, a análise isolada de um período pequeno (por exemplo, um mês) pode ter distorções. O ideal seria apurar o resultado de períodos maiores (um trimestre, um semestre ou um ano), para ter mais confiabilidade nos dados apresentados.

3.2.3 Depreciação

No regime de caixa, o que importa é quando se paga o equipamento, seja ele financiado ou não. No regime de competência, o que vale é a utilização do bem, que é representada pelo conceito de depreciação. Dentre as várias definições adotadas para o conceito de depreciação, destaca-se a de Iudícibus, Marion e Pereira, que afirmam ser a depreciação

o declínio no potencial de serviços do imobilizado tangível e de outros ativos não correntes, em função de deterioração física gradual ou abrupta, consumo dos potenciais de serviços por meio de uso, mesmo que nenhuma mudança física seja aparente, ou deterioração econômica por causa da obsolescência ou de mudança na demanda dos consumidores (Iudícibus et al., 2003).

Gerencialmente, a depreciação pode ser considerada um fundo de reserva para os investimentos da empresa, em princípio para a substituição de equipamentos depreciados, que será adicionado aos seus custos e que portanto será cobrado dos clientes no preço dos produtos/serviços da empresa.

3.2.4 Despesas financeiras

São despesas concebidas normalmente na forma de contratos com os bancos e não geram instruções de pagamento, sendo debitadas diretamente nas contas bancárias das empresas e que, por isso, devem ter um tratamento operacional separado pelas empresas. Por conta deste perfil, estas despesas merecem atenção especial dos gestores, necessitando acompanhamento mais próximo e mais visível para que se possa aferir o volume e as taxas envolvidas nas despesas financeiras da empresa. Ressalte-se também que as despesas financeiras são o grande termômetro econômico da qualidade da gestão da empresa, pois elas vão aumentar ou diminuir em função da melhor ou pior qualidade das decisões estratégicas tomadas pelos gestores.

3.2.5 A apresentação dos resultados de uma empresa

O Conselho Federal de Contabilidade elaborou a Resolução CFC nº 1.418/12, aprovando a NBC TG 1000 – Modelo Contábil para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, que define como a Demonstração do Resultado do Exercício deve ser elaborada.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	31.12.x1	31.12.x0
Vendas de produtos, mercadorias e serviços		
Vendas de Produtos, Mercadorias e Serviços		
(-) Deduções de Tributos, Abatimentos e Devoluções		
= Receita		
(-) Custo das vendas		
Custo dos Produtos, Mercadorias e Serviços		
= Lucro bruto		
(-) Despesas operacionais		
Despesas Administrativas		
Despesas com Vendas		
Outras Despesas Gerais		
= Resultado operacional antes do resultado financeiro		

(+/-) Resultado financeiro		
Receitas Financeiras		
(-) Despesas Financeiras		
(+/-) Outras receitas e despesas operacionais		
= Resultado antes das despesas com tributos sobre o lucro		
(-) Despesa com Contribuição Social		
(-) Despesa com Imposto de Renda da Pessoa Jurídica		
= Resultado líquido do período		

FIGURA 1 – Demonstração do resultado para pequenas empresas. Fonte: CFC (2012).

3.3 Processo decisório com base nos resultados financeiros e nos aspectos psicológicos

3.3.1 Dificuldades no processo decisório das MPEs

Os gestores das micro e pequenas empresas precisam, através da sua experiência prática no seu ambiente de negócios, adquirir os conhecimentos, as habilidades e as competências necessárias para viabilizar a sobrevivência e, mais do que isso, o sucesso no longo prazo das empresas que eles gerenciam (Tell, Gabrielsson, 2013).

Analisando-se sob a lógica dos conceitos da microeconomia, o conjunto das decisões do microempresário será avaliado pelo resultado econômico e financeiro que a empresa apresenta e como estes resultados aumentam a competitividade da empresa no seu mercado de atuação. Uma boa capacitação empresarial viabiliza a compreensão do gestor das relações entre causa e efeito das suas decisões, o que permite, ao analisar os resultados do empreendimento, que se façam as devidas correções para que as metas da empresa sejam alcançadas.

Porém, analisando-se a prática do dia a dia dos gestores das pequenas empresas, verifica-se que a sua rotina é caracterizada por constantes interrupções, que demandam grande parte do seu tempo para atuar em aspectos operacionais, sobrando quase nada para as reflexões, análises e tomada de decisões estratégicas. Esta rotina, por um lado, beneficia o gestor pela rica experiência do seu trabalho diário, que desenvolve a sua capacidade de solucionar problemas diversos, rápida e simultaneamente. Por outro lado, esta rotina o mantém mais distante dos outros públicos de interesse, que não estão envolvidos diretamente nos problemas do dia a dia. Essa rotina diária do gestor nas MPEs pode reduzir a sua capacidade e habilidade de aprender e melhorar a sua gestão, mesmo tendo uma rica experiência prática (Tell, Gabrielsson, 2013).

Além disso, percebe-se que, por conta da rotina das MPEs e também pela falta de preparo de muitos gestores, muitas das decisões tomadas têm um perfil bastante diferente do que é descrito pelas teorias econômicas tradicionais. Os pesquisadores de Finanças Comportamentais buscam uma aplicação da perspectiva econômica ortodoxa por meio da adição de dados sobre o comportamento humano dos chamados agentes econômicos (Ferreira, 2007).

Alguns destes vieses de comportamento do consumidor, são também aplicáveis nas decisões empresariais das MPEs, como o princípio de segregação ou integração de

valores que diz que um aumento nos ganhos ou queda nas perdas devem ser segregadas e um aumento nas perdas ou queda nos ganhos devem ser integradas (Thaler, 2008).

Outro viés de comportamento relevante é a substituição da função utilidade da teoria econômica pela função valor, que incorpora três princípios de comportamento que podem alterar as decisões tomadas pelos empresários, que são (1) a percepção de ganhos e perdas em relação a um referencial, o que faz com que se dê mais importância a variações percebidas do que a valores absolutos; (2) a ideia relativa do conceito de quantidade, que faz com que a diferença entre R\$ 10,00 e R\$ 20,00 reais pareça maior do que a diferença entre R\$ 110,00 e R\$ 120,00 e (3) a noção de que valores de perdas pareçam maiores do que valores idênticos de ganhos (Thaler, 2008).

Desta forma, as análises de resultado nas MPEs podem ser comprometidas por estes vieses de comportamento, o que deve ser entendido e evitado para a efetiva evolução do processo de decisões estratégicas das empresas.

4 Discussões E Resultados

O desenvolvimento e aplicação de ferramentas de Planejamento de Negócio e de Apuração de Resultados são práticas consagradas nas grandes empresas, e a eficácia destes processos têm relação direta com a qualidade das decisões empresariais e com a competitividade destas empresas. Objetiva-se nesta pesquisa estudar as modificações e adaptações necessárias para a aplicação destas ferramentas para as MPEs.

4.1 Aplicação de planejamento de negócios na MPE: limitações e simplificações

As micro e pequenas empresas têm acesso limitado a informações e sistemas, apesar dos progressos dos últimos anos nas práticas em diversas áreas, as questões estratégicas são ainda tratadas com uma formalização limitada (Pressey et al., 2009).

As micro e pequenas empresas não têm capacitação e disciplina para fazer planejamento estratégico;

O hábito da execução do planejamento estratégico de negócios pode surgir através de algum dos seguintes eventos: (a) a ascensão das novas gerações em empresas familiares; (b) a inclusão na empresa de funcionários especializados para o desenvolvimento de projetos ligados a produtividade ou qualidade que demonstrem, pela sua experiência ou pelo seu conhecimento acadêmico, a necessidade de execução de um planejamento; (c) a participação em cursos ou eventos que induzam a esta nova atividade; (d) a contratação de consultoria especializada para melhoria de resultados que apresente o planejamento estratégico como uma ação necessária para atingir os objetivos. Tudo isso, normalmente, disparado pela necessidade de melhoria de resultados da empresa.

4.2 Apuração de resultados na MPE: limitações e simplificações

A Seção 5 do Pronunciamento Técnico PME – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas – Comitê de Pronunciamentos Contábeis apresenta a forma correta de se apurar resultados nas MPEs (CPC, 2013). Uma análise desta seção, aliada com a percepção da estrutura atual das MPEs brasileiras, mostra que as micro e pequenas empresas têm algumas limitações que dificultam a correta apuração dos seus resultados financeiros: (a) a limitação de conhecimento gerencial e de finanças dos seus gestores; (b) a dificuldade na coleta de informações provocada pela estrutura organizacional muito simples e (c) a falta de certos controles para organizar as informações para a elaboração do controle de resultados;

Por conta disso, algumas simplificações podem e devem ser feitas no sentido de viabilizar uma apuração de resultados mais simples sem comprometer a qualidade das decisões gerenciais tomadas pelos gestores da empresa:

- a) A simplificação do conceito de depreciação, utilizando o conceito de depreciação gerencial, que pode ser calculado por algum agente externo (escritório de contabilidade ou consultoria de gestão) e ser mantido estável por um longo período;
- b) A criação de controles de estoque apenas para as principais matérias primas, aplicando para os demais a regra de consumo imediato na data da compra;
- c) A utilização de uma tabela de correlação entre data de entrada e data de competência das despesas administrativas para buscar uma maior qualidade na apuração dos resultados.

Surge desse contexto um novo papel a ser exercido pela Contabilidade: mensurar, comunicar e constituir-se em um sistema de informações gerenciais úteis e confiáveis, respeitando as características específicas das pequenas empresas e conduzindo-a a um maior conhecimento do funcionamento de seu negócio (Kassai, 1997).

Levando em conta as questões apontadas em relação ao Planejamento e à apuração de resultados das MPEs pode-se estruturar uma tabela que indique quais são os grupos de decisões que podem ser tomadas ao se analisar os resultados da empresa, e também apontar os vieses de comportamento gerencial que podem induzir os gestores a decisões erradas, que devem ser evitadas (Tabela 1).

TABELA 1- Relação entre a apuração de resultados e a tomada de decisão na MPE

Item	Conceito	Decisões relativas ao tema	Decisões motivadas por vieses de comportamento
(+) Receitas Brutas			- Aumento do faturamento é solução de todos os problemas
(-) Despesas de Vendas			
(=) Vendas Líquidas	Mede a eficiência da operação comercial da empresa	- Política Comercial - Preços - Marketing	- Redução de Preços gera automaticamente aumento nas Vendas
(-) Custos dos produtos ou serviços vendidos			
(=) Lucro Bruto ou Margem de Contribuição	Mede a eficiência da operação na execução dos produtos e serviços	- Revisão do custo das MPs - Produzir ou Terceirizar - Produtividade da Operação	Boa Margem de Contribuição garante uma empresa saudável
(-) Despesas Gerais, Administrativas e outras			

despesas operacionais			
(=) Resultado Operacional	Inclui a medida da eficiência da estrutura de suporte da operação	- Revisão da estrutura de staff - Lideranças e Gestão	Resultado Operacional bom mostra que a empresa deve se preocupar apenas com as finanças
(-) Despesas / Receitas Financeiras			
(=) Resultado antes dos tributos sobre o lucro	Inclui a eficiência na utilização dos recursos financeiros internos e externos	- Decisões sobre capital de giro - Empréstimos - Investimentos	
(-) Despesas com tributos sobre o lucro			
(=) Resultado Líquido da Operação	Eficiência do Negócio	- Continuidade da Operação	Análises de curto prazo são suficientes

Fonte: Elaborado pelos autores

5 Considerações Finais

A principal contribuição desta pesquisa está relacionada à necessidade de que as MPEs, mesmo levando em conta a sua estrutura organizacional simplificada, não podem deixar de executar as tarefas de planejamento estratégico de negócios e apuração e controle de resultados financeiros, sob o risco de tomarem decisões estratégicas apoiadas em vieses comportamentais, que no caso das MPEs podem ter consequências graves devido à natural limitação de recursos deste tipo de empresa.

A pesquisa demonstra que a elaboração das atividades de planejamento e apuração de resultados não implica necessariamente controles sofisticados e excessivamente burocráticos. Podem ser feitas simplificações no processo de avaliação de resultados que facilitam a sua execução sem sacrificar a análise dos resultados e a consequente tomada de decisões estratégicas pelos gestores.

Como resultado da pesquisa apresenta-se uma tabela onde se relacionam os vários itens envolvidos na apuração de resultados nas áreas de ação estratégica referentes à análise feita. Além disso, relacionam-se possíveis pontos de análise resultantes de vieses comportamentais que devem ser evitados para não resultar em decisões equivocadas pelos gestores da MPE.

Este processo gera uma maior confiabilidade nas decisões estratégicas da MPE, uma vez que todos estão participativos e envolvidos nas tomadas de decisões, garantindo à empresa uma melhoria no desempenho financeiro, tendo como foco principal a sua permanência no mercado.

Conclui-se que o conhecimento do problema, a adoção de ações corretivas e preventivas, com a qualificação de seus gestores/colaboradores podem ser um diferencial competitivo para a organização, com poucas medidas e tornando-a mais competitiva.

Como próxima etapa da pesquisa, esta tabela será testada em conjunto com um modelo de gestão focado em MPes do ramo gráfico, para avaliar a sua efetividade e aumentar o conjunto de informações sobre as decisões que podem ser tomadas com base na análise dos resultados.

Outra possibilidade de continuidade da pesquisa é a elaboração de uma pesquisa quantitativa (survey) para identificação de vieses comportamentais na tomada de decisão por parte dos gestores de micro e pequenas empresas.

Referências

- Barros, L. A. B. de C. 2005; *Decisões de financiamento e de investimento das empresas sob a ótica de gestores otimistas e excessivamente confiantes*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- BRASIL (2006); *Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. Institui o Estatuto Nacional da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (2012); *Resolução CFC nº 1.418, de 5 de dezembro de 2012*. Aprova a ITG 1000 – Modelo Contábil para Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 21 dez. 2012.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (2013); **Pronunciamentos Técnicos Contábeis 2012**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade.
- DOLABELA, F. (2008); **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante.
- FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. DOS; GRISI, C. C. DE H. E; LIMA, A. C. (2012); A quantitative analysis of the premature mortality of small companies in the city of São Paulo. *Gestão & Produção*, v. 19, n. 4, p. 811–823.
- FERREIRA, V. R. DE M. (2007); *Psicologia Econômica: origens, modelos, propostas*. Tese de Doutorado, São Paulo: PUC-SP.
- FRARO, D.; MIARELLI, A. P. (2014); A importância da escrituração contábil regular nas micro e pequenas empresas. *Revista Eletrônica de Iniciação Científica*, v. 2, n. 8.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2009); **Críticos de Excelência 2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.
- IUDÍCIBUS, S. DE; MARION, J. C.; PEREIRA, E. (2003); **Dicionário de Termos de Contabilidade: Breves definições, conceitos e palavras-chave de Contabilidade e Áreas Correlatas**. São Paulo: Atlas.
- KASSAI, S. (1997); As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de Estudos*, n. 15, p. 01–23.
- KOH, S. C. L.; SIMPSON, M. (2007); Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses? *Benchmarking: An International Journal*, v. 14, n. 1, p. 59–76.
- LUCENA, W. G. L.; MELO, E. G. DE; RABELO, V. DE V.; MARCELINO, G. F. (2011); Os efeitos comportamentais na tomada de decisão dos gestores de micro e pequenas empresas: um estudo em empresas do ramo de confecções. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 3, n. 2, p. p. 19–38.
- MALHOTRA, R.; TEMPONI, C. (2010); Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 1, p. 28–37.

- MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. (2011); Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 5, n. 2, p. 38–59.
- OLIVEIRA, D. C. (2005); **Manual - Como elaborar controles Financeiros**. Belo Horizonte: Sebrae/MG.
- PINTO, J. R. D. (2013); **Imposto de renda, contribuições administradas pela Secretaria da Receita Federal e sistema simples: (incluindo procedimentos fiscais e contábeis para encerramento do ano-calendário de 2012)**. 21. ed. Conselho Federal de Contabilidade.
- PRESSEY, A. D.; WINKLHOFER, H. M.; TZOKAS, N. X. (2009); Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 15, n. 4, p. 214–226.
- SARKAR, S. (2009); **Empreendedorismo e Inovação**. 2. ed. Lisboa: Escolar Editora.
- SEBRAE, DIEESE (2011); Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011*, n. 4a., p. 204.
- TELL, J.; GABRIELSSON, J. (2013); Management Development in Small Firms: Understanding the Learning Dilemma for Small Business Managers. *International Journal of Innovation Science*, v. 5, n. 3, p. 143–152.
- THALER, R. H. (2008); Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, v. 27, n. 1, p. 15–25.

1 Aluno de Mestrado do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Engenharia de Produção da Universidade Paulista - UNIP flaviobotana@uol.com.br

2 Aluno de Doutorado do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP mbernardinos@gmail.com

3 Professor do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP rofranco@osite.com.br

4 Professor do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP politeleia@uol.com.br
