

Características gerenciais de 235 pequenas empresas comerciais

Rodney Wernke (UNISUL) rodney.wernke@unisul.br

Ivone Junges (UNISUL) ivone.junges@unisul.br

Denize Calegari de Souza (UNISUL) denize.calegari@gmail.com

Ivanir Rufatto (UNOCHAPECÓ) rufatto@unchapeco.edu.br

Resumo:

Objetivou identificar as principais características gerenciais das pequenas empresas comerciais sediadas em municípios do sul de Santa Catarina. Usou metodologia classificável como descritiva, quantitativa e *survey*, abrangendo 235 empresas. Foram investigados aspectos relacionados aos gestores (idade, escolaridade, experiência na função, gênero etc.) e às entidades (como número de funcionários, processos operacionais, nível de formalismo no processo de comunicação, processo decisório e gestão estratégica). A contribuição do estudo consiste em propiciar uma caracterização acerca dos aspectos citados, mostrando a predominância de determinadas peculiaridades no contexto empresarial abrangido.

Palavras-chave: Gestão. Pequenas empresas. Comércio.

Management Characteristics of 235 Small Business Enterprises

Abstract:

The objective was to identify the main management characteristics of small commercial companies based in municipalities in the south of Santa Catarina. The methodology used was descriptive, quantitative and survey, covering 235 companies. We investigated aspects related to managers (age, education, experience in function, gender etc.) and to entities (such as number of employees, operational processes, formalism in the communication process, decision making and strategic management). The contribution of the study lies in the fact of providing a characterization about the mentioned aspects, showing the predominance of certain peculiarities in the business context.

Keywords: Management. Small business. Trade.

1. Introdução

Várias pesquisas científicas destacaram a importância econômica das pequenas empresas para a economia de diversos países, principalmente na geração de empregos e renda (STEL; CARRE; THURIK, 2005; AUDRETSCH; BECHMANN, 2007). No mesmo rumo, no Brasil as empresas de micro e pequeno porte também formam um contingente importante do tecido econômico brasileiro, notadamente nos aspectos de geração de empregos e renda.

Apesar da relevância econômica, há estudos que apontam que a realidade destas companhias brasileiras está atrelada a fatores que dificultam seu desenvolvimento ou que restringem sua permanência em mercados competitivos acarretando também altos níveis de mortalidade precoce dessas firmas (VOGEL; WOOD JR., 2012; SANTINI *et al.*, 2015). Nessa direção, a realidade empresarial brasileira apresenta uma dualidade: quando do desempenho positivo da economia em anos recentes, ao mesmo tempo em que o número total de empresas ativas no país vinha crescendo ano após ano, quase 50% das empresas que abriam as suas portas no Brasil terminaram por encerrar suas atividades antes do terceiro ano de mercado (IBGE, 2010).

Para evitar ou minimizar os perigos da extinção precoce, bem como para ter bom desempenho e otimizar todos os recursos disponíveis em prol dos objetivos da empresa, o gestor deveria dispor de controles que possibilitem a visão e o manuseio das informações de todos os departamentos. Nesse rumo, Garcia, Kinzler e Rojo (2014) defendem que o administrador deve buscar sistemas e ferramentas adequados de controle e gestão para aprimorar o desempenho da companhia.

Nesse contexto, Mintzberg (1973) descreveu a atividade do administrador como um processo sequencial e advindo da autoridade formal sobre uma determinada unidade organizacional. Cita que tal sequência começa com o desenvolvimento de relações interpessoais (papéis interpessoais), que permitem que administrador tenha acesso às informações (papéis informacionais) que capacitam-no a tomar decisões e a formular as estratégias necessárias (papéis decisoriais). Então, conforme Oliveira *et al.* (2015), os papéis mantêm grande interação entre si, pois formam um todo integrado e a ausência de um deles pode prejudicar a ação do administrador. Todavia, a relevância de um determinado papel está condicionada ao cargo que o administrador ocupa na organização (MINTZBERG, 1973).

Entretanto, há poucas pesquisas que buscam identificar as características do papel e das funções executadas pelos administradores de pequenas empresas (OLIVEIRA *et al.* 2015). Então, em virtude dessa escassez de textos com tal ênfase neste estudo se pretende contribuir para minimizar tal lacuna, procurando resposta para a seguinte questão: qual as principais características gerenciais das pequenas empresas comerciais sediadas nos municípios do sul de Santa Catarina? Para essa finalidade foi estabelecido o objetivo identificar as características gerenciais mais marcantes desse tipo e porte de empresas na região mencionada.

Estudos com esse enfoque se justificam por dois motivos. O primeiro relaciona-se com a importância econômica das pequenas empresas, visto que são responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda no Brasil. O segundo ponto vincula-se à existência de poucos estudos com esse enfoque, de vez que são raras as publicações voltadas especificamente ao conhecimento do perfil dos gestores de pequenas empresas comerciais.

2 Revisão da literatura

McCarthy (2003) defende que nas pequenas empresas as convicções, atitudes e ações de seus dirigentes na administração, organização do trabalho e realização de mudanças sejam influenciadas por suas crenças pessoais e culturais, o que implica que ajam com base em seus princípios, intuições, instintos e impulsos. Isso pode ter relação, segundo Teixeira (1982), com a execução concomitante de um grande número de atividades de forma fragmentada, acarretando dificuldades para priorizar os pontos essenciais.

Nesse sentido, Nadler, Gerstein e Shaw (1994) pugnam que apesar das similaridades existentes, a maior parte das organizações apresenta comportamento complexo, independente e inter-relacionado, mas isso tende a ocorrer especialmente nas empresas de pequeno porte porque estas costumam estar fortemente ancoradas na personalização da gestão na pessoa do dirigente. Portanto, a compreensão das características inerentes às pequenas empresas e os comportamentos organizacionais podem contribuir para aprimorar a gestão dessas entidades (LEONE, 1999).

Essa peculiaridade, então, provavelmente pode ser identificada também nas atividades pertinentes à gestão, como se pretende investigar neste estudo. Nesse rumo, cabe salientar que as primeiras publicações acerca do trabalho do administrador remontam há várias décadas, pois seu papel para a organização tem sido de grande importância ao longo dos anos. Por esse motivo, Mintzberg (1971) argumenta que é imprescindível que seja adequadamente compreendido o trabalho do gerente para que a administração, como ciência, possa evoluir.

Contudo, percebe-se que há uma pluralidade de terminologias para designar a posição ocupada pelo administrador pois são empregadas palavras diversas para essa finalidade, cabendo citar como exemplos os termos “executivo”, “gerente”, “supervisor”, “dirigente”, “gestor” etc. (TEIXEIRA, 1982). Esse aspecto é agravado no contexto das pequenas empresas, deve vez que

nessa realidade o administrador também é chamado de “empreendedor”, “proprietário”, “gerente”, “sócio-gerente”, “empreendedor-proprietário” e “proprietário-gerente” (JENNINGS; BEAVER, 1995).

Assim, neste artigo utiliza-se o termo “gestor” para se referir ao indivíduo responsável pelo estabelecimento da direção e pelo gerenciamento das pequenas empresas abrangidas pela pesquisa ora relatada.

3 Procedimentos metodológicos

Quanto aos aspectos relacionados à metodologia empregada, considera-se que esta pesquisa tem caráter quantitativo, descritivo e de levantamento de dados (*survey*). Gil (2010) menciona que a principal finalidade da pesquisa descritiva é descrever as características de determinada população (neste caso, os supermercados catarinenses), utilizando-se de técnicas padronizadas para a coleta de dados e, a partir disso, estabelecer relações que possibilitem verificar, por exemplo, a aderência de hipóteses confirmadas em outros estudos.

Em relação aos procedimentos, classifica-se como levantamento (*survey*) por necessitar a coleta de informações que se referem ao problema de pesquisa com a finalidade de analisá-las quantitativamente para obtenção de uma conclusão a respeito (GIL, 2010).

No que tange à abordagem, o estudo tem enfoque quantitativo, pois se utilizou de análise estatística dos dados com o objetivo de quantificar as informações coletadas das empresas para posteriormente estabelecer relações entre as variáveis analisadas. Richardson *et al.* (1999, p. 70) qualificam a pesquisa quantitativa como “o emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Aduzem, ainda, que a abordagem quantitativa geralmente é utilizada em estudos descritivos, caracterizando-se pelo uso de técnicas estatísticas na coleta e/ou tratamento dos dados com o objetivo de evitar distorções de análise e interpretação.

Quanto à população pesquisada, esta é composta por empresas varejistas de pequeno porte (menos de 100 funcionários) sediadas na microrregião da Associação dos Municípios da Região de Laguna (Amurel), no sul de Santa Catarina. Contudo, pela dificuldade de conhecer a quantidade exata desses empreendimentos, optou-se por considerar a amostra abrangida pelo critério de acessibilidade, o que não permite inferências estatísticas mais aprofundadas. No total foram obtidos 258 questionários, mas 23 destes foram descartados por motivos relacionados à duplicidade (averiguada por meio do CNPJ informado) e inconsistências diversas (como questões não respondidas, omissão do CNPJ etc.). Com isso, foram considerados efetivamente válidos apenas 235 questionários.

Para conhecer o perfil dos gestores das pequenas empresas comerciais o instrumento de pesquisa escolhido foi o questionário estruturado. Malhotra (2012) cita que um questionário deve ter três objetivos específicos: (i) transformar as informações desejadas em um conjunto de perguntas que os respondentes tenham condições de responder; (ii) motivar e incentivar o respondente no sentido de este envolver-se pelo questionário e completá-lo e (iii) deve minimizar o erro de resposta.

A utilização do questionário tem como vantagem proporcionar a obtenção dos dados diretamente da realidade, onde as teorias podem ter suas propostas validadas ou refutadas, além de proporcionar economia de tempo, de pessoal e de viagens para atingir o maior número de pessoas simultaneamente e abranger grande área geográfica. Todavia, traz como principal desvantagem o pequeno grau de controle sobre as respostas coligidas, podendo ser impactada

por algum viés que influencia os resultados obtidos. Adicionalmente, Oliveira (2003) destaca que esse instrumento de coleta de dados tem desvantagens que dizem respeito ao fato de que poucos questionários são devolvidos; que muitas perguntas ficam sem respostas; que o informante não tem a quem recorrer em caso de dúvida e que não há cumprimento de prazo de entrega dos questionários ao pesquisador.

Quanto ao procedimento de coleta de dados, este aconteceu por intermédio da aplicação de questionário específico, composto por 74 perguntas abertas e fechadas, nos meses de abril de maio de 2017. Na primeira parte indagou-se a respeito das características dos respondentes e das empresas pesquisadas em 12 perguntas, inclusive com a informação do CNPJ com a finalidade de identificar duplicidades. A segunda parte continha 10 questões acerca dos aspectos que são o foco primordial desta pesquisa, como o poder de negociação com clientes e fornecedores, o processo de comunicação com os setores, as preocupações estratégicas etc. Entretanto, havia uma terceira parte composta por 52 perguntas sobre as funções e os papéis priorizados pelos gestores inquiridos, que não foram tratados neste artigo por restrição de espaço e farão parte de outro estudo.

Referidos questionários foram preenchidos a partir das informações coligidas por um grupo de alunos de curso de Administração de universidade sediada na Amurel, devidamente treinados para tal função. A escolha dessa microrregião para efetuar a pesquisa se deve especialmente a dois fatores. O primeiro é que esta é a área de abrangência principal da universidade comunitária na qual os autores integram grupo de pesquisa sobre empreendedorismo e gestão, cujas linhas de pesquisas priorizam o estudo das características das empresas dos municípios que integram-na. O segundo aspecto é a delimitação da pesquisa, que para ser exequível deve se restringir a determinado alvo sob pena de perder a consistência (RAUEN, 2015). Por isso, optou-se por limitar o estudo aos vinte municípios dessa microrregião, que possuíam cerca de 382.985 habitantes em 2016, segundo a estimativa populacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017). Essa proximidade geográfica das empresas também facilitou o acesso dos entrevistadores, reduzindo o tempo despendido e os custos de deslocamentos.

4 Apresentação e análise dos dados

As respostas coligidas permitiram conhecer os principais aspectos relacionados à gestão das empresas abrangidas, conforme deslindado nas próximas seções.

4.1 Caracterização dos respondentes

O questionário utilizado começava com perguntas acerca das características pessoais dos 235 respondentes, onde foram constatadas as seguintes peculiaridades:

- A) Idade: mais da metade dos participantes do estudo situam-se na faixa entre 26 e 45 anos, ou seja, 78 respondentes (33,2%) tinham entre 26 e 35 anos e 67 gestores (28,5%) possuíam entre 36 e 45 anos. Ainda, 43 participantes (18,3%) situavam-se entre 46 e 55 anos; 39 respondentes (16,6%) tinham até 25 anos e oito (3,4%) afirmaram que possuíam idade superior a 55 anos.
- B) Gênero: quanto ao sexo dos respondentes, 138 participantes (58,7%) informaram que são homens e 97 (41,3%) que são mulheres.
- C) Vínculo do responsável pela área financeira: ao serem indagados sobre a forma de vinculação com a pequena empresa comercial onde atuam, apurou-se a predominância da categoria “proprietário ou sócio do negócio” como sendo o responsável pela gestão

financeira, pois 160 respostas (68,1%) foram nesse sentido. Em seguida, 46 respondentes (19,6%) informaram que um funcionário da área financeira tinha essa incumbência, enquanto que em 29 empresas (12,4%) esta responsabilidade estava a cargo de um gestor que não era proprietário da empresa.

- D) Experiência anterior na área financeira: a respeito dessa característica se constatou que 142 respondentes (60,4%) não possuíam experiência gerencial anterior em finanças, enquanto que 93 participantes (39,6%) alegaram possuir experiência prévia na função.
- E) Tempo de atuação na área financeira: as respostas coletadas evidenciaram que 35 gestores (14,9%) atuavam há menos de dois anos; 58 respondentes (24,7%) exerciam a função “entre 2,1 e 5 anos”; 69 dos pesquisados (29,4%) estavam atuando “entre 5,1 e 10 anos”; 23 participantes (9,8%) trabalhavam “entre 10,1 e 15 anos”; 24 inquiridos (10,2%) tinham tempo de atuação “entre 15,1 e 20 anos” e 26 participantes (11,1%) possuíam experiência na área há “mais de 20 anos”.
- F) Nível de escolaridade: ao serem indagados sobre o assunto, os respondentes revelaram certo equilíbrio entre os que não concluíram o terceiro grau e os demais. Ou seja, 116 participantes (49,3%) não terminaram o ensino superior e 119 respondentes (50,6%) informaram ter o terceiro grau completo (37,0%), ter iniciado (sem concluir) ou concluído uma pós-graduação (4,7% e 8,9% respectivamente). Além disso, apurou-se que 24 respondentes (10,2%) cursaram até o “segundo grau (incompleto)”, 51 dos indagados (21,7%) terminaram o segundo grau e 41 (17,4%) iniciaram e não concluíram o terceiro grau.

4.2 Características das empresas pesquisadas

Na sequência do estudo foi investigado sobre as principais peculiaridades inerentes às 235 empresas que integram a amostra abrangida.

Assim, o primeiro aspecto pesquisado referiu-se ao número atual de funcionários. A partir dos dados obtidos concluiu-se que em 26 empresas (11,1%) existia somente o(s) proprietário(s), enquanto que em 86 entidades (36,6%) havia “até 5 funcionários” e 55 companhias (23,4%) contavam com quadro “entre 6 e 10 funcionários”. Ainda, 26 firmas (11,1%) possuíam “entre 11 e 20 funcionários”; em 33 das pesquisadas (14,0%) o contingente de empregados situava-se “entre 21 e 50 funcionários” e somente nove empresas (3,8%) dispunham de número “entre 51 e 100 funcionários”.

Em seguida foram averiguados aspectos relacionados à evolução das vendas e ao poder de negociar com fornecedores e clientes, conforme evidenciado na próxima seção.

4.2.1 Processos operacionais

No âmbito dos processos operacionais o foco do estudo centrou atenção na evolução do faturamento e na capacidade de negociação com fornecedores e clientes.

Quanto ao desempenho evolutivo das vendas optou-se por indagar acerca dos últimos cinco anos encerrados à época da pesquisa (2012 a 2016) e obteve-se o cenário descrito na Tabela 1.

Itens	Freq.	% do total
Cresceu muito em todos os anos em relação aos anos anteriores.	51	21,7
Cresceu pouco em todos os anos em relação aos anos anteriores.	60	25,5
Cresceu nos primeiros anos e se manteve estável nos últimos dois ou três anos	40	17,0
Se manteve praticamente estável ao longo dos cinco anos.	42	17,9
Diminuiu um pouco nos dois ou três últimos anos em relação aos anteriores.	33	14,0
Diminuiu muito nos dois ou três anos em relação aos anteriores.	9	3,8
Total	235	100,0

Fonte: elaborada pelos autores

Tabela 1 - Evolução das vendas entre 2012 e 2016

Como expresso na Tabela 1, a maior parte informou que “cresceu muito em todos os anos” (51 empresas ou 21,7% do total abrangido) ou que “cresceu pouco em todos os anos” (60 firmas ou 25,5%). Contudo, 40 empresas (17,0%) alegaram que houve crescimento nos anos iniciais e estabilizou nos últimos anos e em 42 entidades (17,9%) as vendas se mantiveram estáveis no quinquênio priorizado. Por outro lado, as vendas recuaram um pouco nos últimos anos em relação aos precedentes para 33 respondentes (14,0%) e diminuíram muito para 9 participantes (3,8%).

Quando inquiridos sobre o poder que têm nas negociações com a clientela, os participantes da pesquisa forneceram as informações sintetizadas na Tabela 2.

Itens	Freq.	% do total
Não sei responder a respeito.	6	2,6
Pratica preços inferiores por opção estratégica para "ganhar" mercado.	26	11,1
Pratica preços inferiores àqueles que os concorrentes praticam, porque não conseguiria vender por preços iguais	4	1,7
Pratica preços semelhantes aos preços que os concorrentes praticam.	110	46,8
Consegue impor o preço de venda desejado.	89	37,9
Total	235	100,0

Fonte: elaborada pelos autores

Tabela 2 - Poder de negociação com clientes

Quase metade das empresas enfocadas no estudo (46,8%) asseveraram praticar preços assemelhados aos que são praticados pela concorrência e 89 firmas (37,9%) citaram que conseguem impor o preço de venda que desejam. Além disso, preços inferiores que os concorrentes são praticados por 26 organizações (11,1%) como opção estratégica para “ganhar” mercado e 4 participantes (1,7%) mencionaram que praticam preços menores que os dos competidores porque não conseguiriam vender por preços iguais. Somente 2,6% dos participantes preferiu não responder a respeito do tema.

Quanto à capacidade de barganhar com fornecedores, a realidade apurada está descrita em detalhes na Tabela 3.

Itens	Freq.	% do total
Não sei responder a respeito.	36	15,3
Tem poder para barganhar preços com fornecedores e consegue preços melhores que os seus concorrentes.	44	18,7
Não tem poder para barganhar preços com os fornecedores (não consegue descontos que seus concorrentes não conseguem)	155	66,0

Total	235	100,0
-------	-----	-------

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 3 - Poder de negociação com fornecedores

A partir das respostas coligidas se percebe que 155 das 235 pequenas empresas comerciais do estudo (66,0% do total) não têm poder de negociação suficiente para conseguir descontos de fornecedores maiores que seus concorrentes. Em sentido oposto, 44 participantes (18,7%) aduziram que têm poder de barganhar com fornecedores a ponto de obterem preços melhores que a concorrência. Todavia, 36 respondentes (15,3%) afirmaram que não sabiam responder a respeito.

O tópico seguinte discorre sobre as peculiaridades dos procedimentos relacionados à comunicação interna nas entidades em tela.

4.2.2 Formalismo do processo de comunicação

No que concerne às formas de comunicação adotadas pela gerência das empresas e os setores que integram-nas foi identificado quadro resumido na Tabela 4.

Itens	Freq.	% do total
A maioria das comunicações de modo verbal, mas com algumas por escrito.	94	40,0
A maioria das comunicações por escrito (papel, e-mail, Skype etc.)	20	8,5
Somente de modo verbal (conversas)	119	50,6
Somente por escrito (papel, e-mail, Skype etc.)	2	0,9
Total	235	100,0

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 4 - Comunicação entre a direção e setores

Constatou-se, então, que predomina a comunicação meramente verbal, pois 119 empresas (50,6% do total) utilizam-se somente deste modo e 94 firmas (40,0%) alegam que a maioria das comunicações ocorre de modo verbal, mas algumas são por escrito. Entretanto, 8,5% dos participantes alegaram que maioria das comunicações acontece por escrito e 0,9% citaram que ocorre “somente por escrito”.

Em relação ao nível de existência de formalização, por escrito, de procedimentos, normas ou regras no âmbito das empresas em tela foi apurado o cenário constante da Tabela 5.

Itens	Freq.	% do total
Baixo. Foram estabelecidas só algumas normas e regras escritas.	125	53,2
Moderado. Foram estabelecidas várias normas e regras escritas.	97	41,3
Alto. Foram estabelecidas muitas normas e regras escritas.	13	5,5
Total	235	100,0

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 5 - Grau de existência de procedimentos, normas ou regras escritas

Apenas 13 respondentes (5,5%) anotaram a opção de que havia muitas normas e regras escritas na empresa. Com isso, deduziu-se que na maior parte das pequenas firmas comerciais do estudo há baixo grau de formalização (53,2%) ou nível moderado (41,3%).

A próxima seção trata dos aspectos atrelados ao processo decisório no contexto das companhias pesquisadas.

4.2.3 Processo decisório

Para se conhecer a respeito do processo de tomada de decisões no conjunto de pequenas empresas em lume foi inquirido se o dirigente consultava outras pessoas para tomar decisões importantes, onde se conseguiu delinear a situação retratada na Tabela 6.

Itens	Freq.	% do total
Não consulta outras pessoas.	90	38,3
Sim, o dirigente consulta apenas os funcionários da parte administrativa antes de decidir	121	51,5
Sim, o dirigente consulta vários funcionários antes de tomar decisões	24	10,2
Total	235	100,0

Fonte: elaborada pelos autores

Tabela 6 - Dirigente consulta outras pessoas para tomar decisões importantes

Os resultados apontaram que 51,5% dos dirigentes (121 empresas do total de 235) consultam os funcionários da área gerencial antes de tomarem decisões relevantes, enquanto que 10,2% (equivalente a 24 firmas) dos participantes afirmaram que são consultados vários funcionários. Porém, em 90 empresas (38,3%) o gestor não consultava outras pessoas da organização a respeito de decisões importantes.

Ao indagar sobre o envolvimento do gestor nas atividades operacionais foi identificado que 134 respondentes (57,0%) escolheram a opção “executa a maioria das atividades operacionais importantes”. Com isso, nas demais 101 empresas (43,0%) o responsável pela área financeira apenas supervisiona ou orienta a execução das atividades operacionais.

Quanto à administração do tempo de trabalho foi apurado que 113 respondentes (48,1%) mencionaram que dedicam a maior parte do expediente à realização de atividades rotineiras. Outros 69 participantes (29,4%) citaram que atuam principalmente na busca pela eficiência operacional e administrativa e 53 (22,6%) responderam que priorizam a melhoria dos resultados financeiros.

No que tange à tomada de decisões sobre a gestão do negócio, 115 (48,9%) dos respondentes asseveraram que são os únicos responsáveis pelas decisões gerenciais. Contudo, 64 responderam (27,2%) que “alguns funcionários têm liberdade para tomar algumas decisões” e 56 participantes (23,8%) mencionaram que “algumas decisões gerenciais podem ser tomadas pelos funcionários responsáveis pelos setores”.

O último foco deste estudo relaciona-se com a gestão estratégica, conforme evidenciado na próxima seção.

4.2.4 Gestão estratégica

A respeito do planejamento estratégico foram buscadas informações sobre determinados aspectos, como relatado a seguir.

De início foi perguntado acerca da realização deste tipo de planejamento, onde as respostas coletadas estão compiladas na Tabela 7.

Itens	Freq.	% do total
Não é realizado	81	34,5
Não é sistemático (é realizado somente às vezes)	55	23,4
Informal (só na mente do gestor ou proprietário)	38	16,2
Formalizado (por escrito)	61	26,0
Total	235	100,0

Fonte: elaborada pelos autores

Tabela 7 - Realização do planejamento estratégico

Das 235 empresas, em 81 delas (34,5%) não é realizado o planejamento estratégico. Nas demais, em 38 destas (16,2%) é apenas informal; em 55 firmas (23,4%) não é sistemático (pois é realizado de forma esporádica) e em 61 empresas (26,0%) o planejamento é formalizado (por escrito).

Ainda, quando se indagou sobre as informações priorizadas no planejamento estratégico, constatou-se a realidade exposta na Tabela 8.

Itens	Freq.	% do total
Objetivos e metas	139	59,1
Fatores internos e externos que podem afetar a empresa ou segmento	42	17,9
Avaliação periódica da evolução do plano estratégico	27	11,5
Divulgação do planejamento estratégico aos funcionários	15	6,4
Outros	12	5,1
Total	235	100,0

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 8 - Informações priorizadas no planejamento estratégico

Como visto, a prioridade maior relaciona-se com os objetivos e metas, pois 139 respondentes (59,1%) indicaram ser esta a informação mais relevante. Em seguida ficaram os “fatores internos e externos que podem afetar a empresa ou segmento”, que a foi a resposta de 42 empresas (17,9%) e a “avaliação periódica da evolução do plano estratégico” (escolhida por 11,5% dos participantes).

Ao tratar da reação da concorrência às inovações da empresa, os resultados apurados estão descritos na Tabela 9.

Itens	Freq.	% do total
Alto. Quase sempre reagem.	38	16,2
Moderado. Às vezes reagem e às vezes não reagem	138	58,7
Baixo. Reagem pouco ou não reagem.	59	25,1
Total	235	100,0

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 9 – Nível de reação da concorrência às inovações da empresa

Nesse caso, 138 empresas (58,7% do total) consideraram que há uma reação classificável como moderada, pois entendem que somente reagem em algumas ocasiões. De forma assemelhada, 59 (25,1%) responderam que o nível da reação é baixo (reagem pouco ou não reagem). Entretanto, para 38 participantes (16,2%) existe um alto grau de reação, pois quase sempre reagem às inovações introduzidas pela empresa.

Em sentido contrário, buscou-se conhecer o procedimento de resposta da empresa às mudanças por fatores externos, onde as respostas indicaram que as empresas pesquisadas tentam reagir, em sua maioria, de forma preventiva. Ou seja, um conjunto de 110 respostas (46,8%) foram no sentido de que procuram agir antes dos efeitos de alguns acontecimentos e 77 participantes (32,8%) alegaram que acompanham os eventos do ambiente e agem preventivamente a respeito. Contudo, 48 respondentes (20,4%) optam por aguardar os acontecimentos para tomar medidas relacionadas aos fatores externos.

Quanto à principal preocupação da direção da empresa, 94 respostas (40,0%) foram no sentido de buscar a “estabilização do negócio (sustentação da base de clientes)”;

91 empresas (38,7%) visavam principalmente a “expansão do negócio (ampliação da base de clientes)” e 50 participantes (21,3%) relataram buscar primeiro a existência do negócio atual com a obtenção de clientes.

No que concerne ao objetivo principal da empresa por ocasião do estudo, 91 participantes (38,7%) responderam que consistia em melhorar a lucratividade das vendas. Além disso, 84 firmas (35,7%) visavam primordialmente ampliar as linhas de comercialização e 60 empresas (25,5%) buscavam consolidar a eficácia operacional.

4.3 Discussão dos resultados

A realidade descrita nas seções precedentes pode ser analisada por ângulos diversos. Todavia, optou-se por focar os quatro principais aspectos abrangidos no estudo como exposto a seguir.

No que concerne aos processos operacionais é pertinente salientar que praticamente a metade das empresas sentiu os efeitos da conjuntura econômica difícil que o país vem apresentando nos últimos anos. Enquanto 21,7% das pesquisadas relataram que cresceram muito e 25,5% afirmaram que cresceram pouco em todo o quinquênio enfocado (2012/2016), uma parte das demais (17,0%) alegou que as vendas se mantiveram estáveis nos últimos dois ou três anos (perante crescimento nos anos anteriores) e outros 17,9% dos respondentes citaram que se manteve estável nestes cinco anos. Porém, 14,0% asseveraram que diminuiu um pouco nos últimos anos e 3,8% que o faturamento caiu muito nos últimos anos frente aos anteriores.

Ao serem indagados sobre o poder de impor preços aos clientes a maioria dos dirigentes mencionou que pratica preços assemelhados aos dos concorrentes (46,8%) ou que conseguem impor o preço de venda que desejam à clientela (37,9%). No caso da capacidade de negociação com fornecedores, 66,0% dos respondentes consideram que as empresas que dirigem não conseguem barganhar descontos com fornecedores como aqueles conseguidos pelos concorrentes de porte maior.

Quanto ao nível de formalismo do processo de comunicação, foi identificado que mais de 90% das firmas pesquisadas prefere adotar comunicações prioritariamente verbal, o que denota baixo nível de formalismo. Nessa direção, ao avaliarem o nível de procedimentos, normas ou regras divulgadas ou registradas por escrito, os gestores opinaram que na realidade das empresas que dirigem o grau de formalismo a respeito é baixo (53,2%) ou moderado (41,3%).

Acerca do processo decisório é interessante enaltecer o aspecto de que mais da metade dos participantes (51,5%) aduziram que consultam alguns funcionários da parte administrativa, enquanto que 38,3% optam por não consultar outras pessoas da empresa. Porém, em outra questão foi perguntado sobre a tomada de decisão, onde restou evidente que 48,9% centralizam as decisões gerenciais e em apenas 27,2% outros funcionários podem tomar algumas decisões

gerenciais. Ainda, em 23,8% das empresas pesquisadas os responsáveis pelos setores podem decidir sobre alguns assuntos.

Além disso, apurou-se que 57,0% dos respondentes mencionaram que o gestor executa a maioria das atividades operacionais importantes, enquanto que em 43,0% das firmas o gestor apenas supervisiona ou orienta a execução das atividades operacionais cotidianas. Por outro lado, quando se investigou como os gestores alocam o respectivo tempo de trabalho foi constatado que 48,1% dedicam-se à execução de trabalhos rotineiros, enquanto que 29,4% priorizam a melhoria da eficiência operacional/administrativa e 22,6% visam primeiramente melhorar os resultados financeiros.

No que tange às peculiaridades relacionadas com a gestão estratégica, convém discorrer principalmente a respeito de que em apenas 26,0% das empresas o planejamento estratégico foi formalizado por escrito, enquanto que o planejamento não é realizado em 34,5% das companhias ou é realizado esporadicamente por 23,4% destas. Ao serem perguntados sobre quais as informações que priorizam quando planejam estrategicamente a firma que dirigem sobressaiu-se (com 59,1% das respostas) a opção “objetivos e metas”, seguida da alternativa ligada aos fatores internos e externos que podem afetar o negócio (17,9%). Outros dois pontos interessantes a destacar são: (i) 58,7% dos respondentes disseram que é “moderado” o nível de reação dos concorrentes diretos quando a empresa inova e que (ii) 46,8% dos gestores procuram agir antes dos efeitos de alguns acontecimentos externos que podem implicar em mudanças no ambiente de negócios onde atuam.

5 Conclusões

O estudo buscou resposta para questão de pesquisa ligada às principais características da gestão de pequenas empresas comerciais. Para tanto, teve o objetivo de identificar as características gerenciais mais importantes desse tipo e porte de empresa em microrregião sul catarinense. A partir do exposto nas seções anteriores, os autores consideram que conseguiram atingir o objetivo citado, de vez que foram evidenciadas as peculiaridades inerentes aos aspectos relacionados aos processos operacionais, ao nível de formalismo do processo de comunicação, ao processo decisório e à gestão estratégica das 235 empresas de pequeno porte abrangidas.

Portanto, é válido considerar que a maioria das firmas pesquisadas: (i) sofreu impactos da crise econômica que atingiu o país nos últimos anos; (ii) pratica preços de venda semelhantes aos dos concorrentes diretos; (iii) não tem poder de negociação preços com fornecedores; (iv) utiliza, predominantemente, comunicações internas de modo verbal; (v) tem baixo nível de formalismo quanto aos procedimentos executados e às normas que são estipuladas aos funcionários; (vi) o dirigente apenas eventualmente consulta outros funcionários quando da tomada de decisões; (vii) o gestor se envolve diretamente com atividades operacionais; (viii) o gestor dedica a maior parte do seu tempo às atividades rotineiras; (ix) não é realizado o planejamento estratégico; (x) o gestor prioriza objetivos e metas quando se preocupa com o planejamento da empresa e (xi) há preocupação no sentido de agir antes que fatores externos afetem o empreendimento.

Desse modo, a contribuição do estudo se fundamenta basicamente no fato de propiciar uma caracterização acerca dos aspectos citados, mostrando a predominância de determinadas peculiaridades no ambiente empresarial composto pelas mais de duas centenas de pequenas empresas comerciais participantes da pesquisa.

Quanto às limitações associáveis, cabe salientar o fato de ter se baseado em questionários respondidos pelos participantes, pois nem sempre a compreensão do enunciados é uniforme e

pode prejudicar a adequação da resposta (além dos problemas citados na seção 3.1). Ainda, os “achados” do estudo restringem-se à amostra de 235 empresas porque, em virtude da não representatividade estatística (amostra por acessibilidade), não é cabível extrapolar as conclusões para outras realidades empresariais assemelhadas.

Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se aplicar pesquisa com esse enfoque em outro contexto regional e/ou em empresas industriais de pequeno porte com a intenção de confrontar os resultados ora relatados.

Referências

AUDRETSCH, D. B.; BECKMANN, I. A. M. From small business to entrepreneurship policy. Handbook of Research on Entrepreneurship Policy, p. 36-53, 2007.

GARCIA, O. P. G.; KINZLER, L.; ROJO, C. A. Análise dos sistemas de controle interno em empresas de pequeno porte. Interface, v. 11, n. 2, p. 134–153, 2014.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. Demografia. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br>> Acesso: setembro 2017.

_____. Economia: demografia das empresas. Disponível em:<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/>>. Acesso: setembro 2017.

JENNINGS, P. L.; BEAVER, G. Dimension of small business failure. Journal of Strategic Change, v.4, n.4, p.185-200, 1995.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração de Empresas, v.34, n.2, p.91-94, 1999.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 6ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

McCARTHY, B. Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: insights from entrepreneurial firms. Management Decision, v.41, n.4, p.327-339, 2003.

MINTZBERG, H. The nature of managerial work. New York: Harper and Row, 1973.

MINTZBERG, H. Managerial work: Analysis from observation. Management science, v. 18, n. 2, p. B-97-B-110, 1971.

NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, A. B. S. (coord). Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade. São Paulo: Saraiva: 2003.

OLIVEIRA, J. De; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S.; FERRAUDO, A. S. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 17, n. 57, p. 1279–1299, 2015.

RAUEN, F. Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação. Palhoça: Editora UNISUL, 2015.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTINI, S. et al. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. REEN Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 8, n. 1, p. 145–169, 2015.

STEL, A. VAN; CARREE, M.; THURIK, R. The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth. Small Business Economics, v. 24, n. 3, p. 311–321, 2005.

TEIXEIRA, H. J. Comparação entre o trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas e o trabalho de dirigentes de grandes empresas através da observação estruturada. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 22, n. 1, p. 48-51, 1982.

VOGEL, J.; WOOD JUNIOR, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n.2, 2012.