

# GESTÃO DE MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS: UMA VISÃO SISTÊMICA

## MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A SYSTEMIC VISION

Alice Munz Fernandes\*  
Michel Gehlen Bassani\*\*  
Rejane Remussi\*\*\*  
Eric Charles Henri Dorion\*\*\*\*

### RESUMO

A compreensão da empresa sob uma abordagem sistêmica fundamenta seu próprio desenvolvimento, não sendo exclusividade de organizações de grande porte já consolidadas mercadologicamente. Com vistas a isso, este estudo teve por objetivo identificar a percepção do micro e pequeno empreendedor de Caxias do Sul quanto à gestão de seu negócio, consistindo em um diagnóstico incremental. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva por meio de um estudo de caso. O objeto de investigação foi o projeto Negócio a Negócio desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com uma Instituição de Ensino Superior. Os dados foram coletados por meio de uma *survey* aplicada à micro e pequenos empreendedores, abordando questões relacionadas a finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas. Adotou-se como procedimento de análise multivariada de dados, a fatorial, cujos resultados demonstraram a atenção dispensada por estes à qualificação, o viés de melhoria do negócio, assim como a compreensão de interdependência de todas as áreas da empresa.

**Palavras-chave:** Finanças. Mercado e Planejamento. Organização e Pessoas.

### ABSTRACT

The understanding of the company under a systemic approach underlies its own development and is not exclusive to large organizations already consolidated in the market. With this in mind, this study aimed to identify the perception of the micro and small entrepreneurs of Caxias do Sul in the management of their business, consisting of an incremental diagnosis. For that, a quantitative, exploratory and descriptive research was carried out by means of a case study. The research object was the Business to Business project developed by SEBRAE in partnership with a Higher Education Institution. The data were collected through a survey applied to micro and small entrepreneurs, addressing issues related to finance, market, planning, organization and people. The multivariate data analysis procedure was used as a factorial, the results of which demonstrated the attention they were given to the qualification, the business improvement bias, as well as the interdependence understanding of all areas of the company.

**Keywords:** Finance. Market and Planning. Organization and People.

---

\* Universidade Federal do Rio Grande do Sul. [alicemunz@gmail.com](mailto:alicemunz@gmail.com)

\*\* Universidade de Caxias do Sul. [michelgbassani@gmail.com](mailto:michelgbassani@gmail.com)

\*\*\* Universidade de Caxias do Sul. [remussi.br@outlook.com](mailto:remussi.br@outlook.com)

\*\*\*\* Universidade de Caxias do Sul. [echdorion@gmail.com](mailto:echdorion@gmail.com)

## **Introdução**

Os avanços socioeconômicos enfatizam a necessidade das empresas gerenciarem sistemicamente seu negócio (GOODMAN; LOH, 2011), visto que as “organizações passam por mudanças todo o tempo, algumas menores, mas muitas vezes de grande porte; às vezes em nome da economia e quase sempre no interesse da melhoria” (LANE, 2008, p. 262). Todavia, isto não é exclusividade de grandes empresas, haja vista que os empreendimentos de menor porte também são responsáveis por alterar a realidade econômica vigente, promovendo o desenvolvimento da sociedade (DRUCKER, 2002).

Com vistas a isso, este estudo teve por objetivo identificar a percepção do micro e pequeno empresário de Caxias do Sul quanto à gestão de seu negócio, consistindo em um diagnóstico incremental. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa, com finalidade exploratória e descritiva por meio de um estudo de caso. O objeto de estudo consistiu no projeto Negócio a Negócio, desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) operacionalizado por Instituições de Ensino Superior parceiras.

O instrumento de coleta de dados foi o próprio questionário estruturado elaborado pelo SEBRAE e reconhecido nacionalmente. Desse modo, as variáveis de pesquisa abrangem genericamente todas as áreas da empresa, dividindo-se em três construtos, quais sejam: finanças, mercado/planejamento e organização/pessoas.

Os dados relacionados à experiência empresarial do empreendedor foram analisados por meio de estatística descritiva. Observou-se que 74% dos respondentes possuem apenas um negócio e empreendem entre um e dez anos. Ressalta-se que mais de 10% dos empreendedores encontram-se na fase inicial do negócio, com início de suas atividades a menos de um ano. Quanto ao viés do empreendimento, 76,4% dos respondentes afirmaram pretender mantê-lo ou melhorá-lo, demonstrando sua satisfação em relação à atividade.

A análise multivariada por meio de fatorial resultou na exclusão de 6 variáveis, por insuficiência de carga fatorial, agrupamento em mais de um fator ou ainda isolamento em relação às demais. Desse modo, as 14 variáveis resultantes integraram três fatores denominados “finanças”, “mercado/planejamento” e “organização/pessoas”. Todavia, o preço de venda demonstrou estar mais relacionado com o mercado/planejamento do que com finanças.

Assim, percebeu-se que os micros e pequenos empresários possuem conhecimento satisfatório de praticamente todas as operações e áreas de seu empreendimento, mas, sobretudo em relação a processos de organização e de recursos humanos, que apresentou maior média e menor desvio padrão.

Além da introdução, este estudo está dividido em outras quatro sessões, quais sejam: referencial teórico, que abrange aspectos conceituais; metodologia, onde se descreve o delineamento da pesquisa, assim como os procedimentos de coleta e análise dos dados; a análise e discussão dos resultados, contendo a exposição dos achados empíricos e o contraste com demais investigações e teorias; e, por fim, as considerações finais, onde é retomado o objetivo do estudo, assim como se apresentam suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **1 Referencial Teórico**

### **1.1 Finanças**

Segundo Gitman (2010), finanças configura-se na gestão dos aspectos econômicos e financeiros da empresa, ou seja, relaciona-se diretamente com o capital e suas diferentes conjunturas (capital de giro, fluxo de caixa, decisões de investimento, etc.). Para Hoji (2010) finanças referem-se ao processo de transferência de capital entre indivíduos, organizações e governo. Concomitante, Marion e Reis (2003) salientam que a análise financeira por meio de suas ferramentas melhora o planejamento e demonstra a forma com que a empresa emprega seus recursos, assim como expõem seu índice de liquidez.

Desse modo, “as decisões financeiras de empresas inseridas em economias em desenvolvimento requerem uma reflexão mais crítica de seus aspectos conflitantes, exigindo uma adaptação da realidade dos negócios” (ASSAF NETO, 1997, p. 9). Nesse sentido, Martins (2007) salienta que existem inúmeros fatores pertencentes a todas as demais áreas da empresa que impactam em seu resultado financeiro.

Um dos componentes da área financeira é o fluxo de caixa, ou seja, o movimento de ingressos e desembolsos que demonstram o comportamento financeiro da empresa em determinado período de tempo (MATARAZZO; PESTANA, 1995). Tal movimento monetário não é uniforme todo o tempo, e, desse modo permite traçar estratégias e determinar o planejamento financeiro da empresa (BRAGA, 1995). Para Zdanowicz

(2000) o fluxo de caixa objetiva identificar se o saldo inicial de caixa, acrescido do somatório dos ingressos e desembolsos, reflete a escassez ou excedentes de recursos monetários pela empresa.

## 1.2 Mercado e Planejamento

Mercado é um termo originário do latim, cujo significado reside na designação de um lugar onde pessoas compravam, vendiam e trocavam artefatos (ALMEIDA, 2003). Para Vasconcellos e Garcia (2004), apesar do mercado oscilar entre os extremos monopólio perfeito e concorrência perfeita, costuma assumir um posicionamento intermediário, onde empresas de todos os portes concorrem de forma independente frente aos seus consumidores.

Nesse sentido, Senett (2006) salienta que apesar da instabilidade parecer ser a única constante do capitalismo, turbulências dos mercados, colapso e ascensão das fábricas e a migração em massa de trabalhadores influenciam no desenvolvimento econômico das nações. Sendo assim, em um mercado competitivo e dinâmico, o planejamento orienta e auxilia no investimento a fim de maximizar os pontos fortes e oportunidades e minimizar os pontos fracos e ameaças da organização (OLIVEIRA, 2010).

O planejamento antecede à decisão e à ação e pode ser entendido como um processo que aborda etapas ou fases, objetivando atingir um posicionamento diferente do atual em determinado período de tempo, ou seja, refere-se às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1962). Também busca eficiência, eficácia e efetividade no agrupamento de esforços e recursos da organização (OLIVEIRA, 2010).

Nesse sentido, Steiner (2010), define que o planejamento é composto por cinco dimensões, quais sejam: a) assunto abordado, que abrange pesquisas, produção, novos produtos, finanças, marketing, instalações e recursos humanos; b) elementos do planejamento, contemplando propósitos, estratégias, políticas, programas orçamentários, normas e procedimentos; c) tempo do planejamento, sendo longo, médio ou curto prazo; d) unidades organizacionais que se referem ao local, unidades estratégicas de negócio, subsidiárias, grupos funcionais, departamentais e/ou de produtos, e; e) características do planejamento propriamente ditas.

Todavia, o planejamento não é considerado como algo isolado, visto que é impreterível que todas as ações e metas sejam estabelecidas por meio de objetivos

comuns. Considerando as atribuições e responsabilidades hierárquicas de uma organização, estabeleceram-se três níveis de planejamento, quais sejam: estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 2010). O Quadro 1 elucida tal exposto, assim como as subdivisões destes níveis de planejamento.

Quadro 1 – Níveis de planejamento

TIPO					NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					ESTRATÉGICO
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de RH	Planejamento organizacional	TÁTICO
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	<b>OPERACIONAL</b>
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano do controle da qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoque	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Planos de fluxo de caixa	Plano de utilização da mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisa de mercado	Plano orçamentário	Plano expedição de produtos	Plano capacitação interna	Plano de comunicações	

**Fonte:** Oliveira (2010)

Observa-se que o planejamento, em seus diferentes níveis, abrange todos os departamentos e/ou setores da empresa. Sua subdivisão refere-se à especificidade e urgência temporal das atividades para o desempenho competitivo desta. Ressalta-se ainda que o planejamento configura-se como atividade pioneira e primordial para o sucesso da empresa.

### 1.3 Organização e Pessoas

Para Zanelli e Silva (2009) organizações configuram-se como criações ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas, cuja dinâmica do processo se respalda nas dinâmicas individuais e/ou grupais em determinado período de tempo que delimita e circunscreve suas intenções. Todavia, na busca de melhoria contínua, a organização contempla igualmente todos os demais setores e/ou departamentos da empresa, estabelecendo o controle de suas atividades dentre as atividades que a

organização contempla (WERKEMA, 2012).

No que se refere à organização e gestão dos fornecedores, Rocha e Borinelli (2007) salientam que uma empresa pode adquirir produtos e serviços de outras empresas que fazem parte da mesma cadeia de transações. Todavia, além do mapeamento de sua cadeia de suprimentos, a empresa deve ser capaz de acompanhar seus fornecedores e demais parceiros que agregam valor em seus produtos, objetivando maximizar a intensidade dos relacionamentos considerados vitais para a empresa (LAMBERT; COOPER, 2000).

Ainda pertencente à organização propriamente dita, a existência de *layout* ou arranjo físico devidamente planejado possibilita a eficiência do processo produtivo, assim como segurança, economia de materiais, agilidade na entrega, otimização no armazenamento e espaços físicos com economia de tempo (DA SILVA, 2001).

No que se refere à responsabilidade legal da empresa perante os indivíduos que a compõem, Arantes, Halicki e Stadler (2011) salientam que a responsabilidade social consiste não apenas em uma forma de cumprimento das obrigações, mas também possibilita que os empreendedores reflitam e otimizem seu entendimento e ações para com seu meio interno e externo. Dessa forma seu conceito pode ser pautado por uma relação de ética, conduzida de forma transparente entre a empresa e seus diferentes públicos. Assim, a responsabilidade social segue algumas premissas, quais sejam: preservação de recursos ambientais, culturais, respeito à diversidade e equidade social (ARANTES; HALICKI; STADLER, 2011).

Visualizando uma gestão contemporânea, os modelos de gestão proclamam relações que objetivam o zelo do bem-estar e saúde das pessoas nos relacionamentos interpessoais. Isto pressupõe aspectos referentes à valorização do trabalho em equipe, relevância da maturidade e criatividade, preocupação com a autoestima dos indivíduos, reconhecimento da qualidade de vida no trabalho, assim como canais não formais de comunicação (ZANELLI; SILVA, 2008).

## **2 Método**

### **2.1 Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa realizada configurou-se como quantitativa em relação a sua abordagem, visto que é dotada de objetividade (BRYMAN, 1988), onde números representam as propriedades de algo (HAIR JR. et al., 2005) por meio de técnicas

estatísticas de análise (RICHARDSON, 1999; CRESWELL, 2007). No que se refere aos objetivos, consistiu em uma pesquisa exploratória e descritiva, pois proporciona informações para posteriores estudos, sobretudo quando se trata de um assunto não devidamente explorado (ROESCH, 2005), assim como busca padrões no comportamento (COLLIS; HUSSEY, 2005) e descreve as características do objeto ou população investigada (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de uma *survey* ou levantamento com corte transversal, cujos dados primários são coletados diretamente com o respondente (ROESCH, 2005) que integra uma amostra de estudo (HAIR JR. et al., 2005), cujos resultados geralmente permitem a inferência estatística para a população a qual esta pertence (CRESWELL, 2007). Assim, a *survey* permite que um conjunto de dados seja analisado em qualquer momento no tempo, configurando-se como fontes permanentes de informação (BABBIE, 2003).

Adotou-se como população de investigação os Microempreendedores Individuais (MEI) e as Microempresas localizadas na Serra Gaúcha que foram atendidas pelo Projeto Negócio a Negócio desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no ano de 2015. Desse modo, totaliza-se 3.533 empresas, com faturamento de até R\$ 360.000,00 ao ano (SEBRAE, 2016).

Na operacionalização deste projeto, os agentes de orientação empresarial vinculados a Instituições de Ensino Superior (IES) parceiras do SEBRAE, realizam três visitas às empresas. A primeira destas consiste na realização de um diagnóstico da situação atual da empresa, abordando questões acerca da gestão, operação e finanças. Na segunda, os empresários recebem um parecer com sugestões de melhorias, juntamente com um plano de ação. Por fim, na última visita o agente averigua e observa a implantação das melhorias sugeridas (SEBRAE, 2013).

## 2.2 Procedimento de Coleta e Análise dos Dados

O instrumento de pesquisa consistiu em um questionário estruturado desenvolvido pelo SEBRAE, denominado “Diagnóstico Incremental”, composto, além da identificação da experiência empresarial do respondente, cinco quesitos de verificação da gestão da empresa, quais sejam: finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas. Todavia, para a elaboração deste estudo, agruparam-se tais quesitos em três construtos, sendo estes:

finanças (FINANC), mercado e planejamento (MERCPL) e organização e pessoas (ORGPRESS). As variáveis contidas em cada um são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Construtos e variáveis de pesquisa

CONSTRUTO	VARIÁVEL
FINANC	Atualização do fluxo de caixa
	Capital de giro
	Impostos
	Cálculo do custo
	Cálculo do lucro
	Preço de venda
	Estoque e suprimentos
MERCPL	Características dos clientes
	Satisfação dos clientes
	Divulgação
	Lançamento de produtos e serviços
	Concorrentes
	Plano de negócio
	Ações de curto e médio prazo
ORGPRESS	Gestão dos fornecedores
	Padronização e agilidade
	Layout
	Legislação e responsabilidade social
	Desenvolvimento da equipe

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A escala *Likert* utilizada nesse instrumento de pesquisa para mensuração dos resultados é composta originalmente por 4 pontos, conforme a percepção do empresário. Assim, atribui-se “1” para “melhorar com urgência/nada satisfeito”, “2” para “preciso melhorar/pouco satisfeito”, “3” para “posso aprimorar/bastante satisfeito” e “4” para “manter/totalmente satisfeito”.

A coleta dos dados foi realizada pelos agentes de orientação empresarial devidamente credenciados e treinados pelo projeto, na primeira visita *in loco*. Estas ocorreram entre os meses de agosto a dezembro de 2015. Assim, o SEBRAE e a IES que integram o projeto disponibilizam os questionários e demais informações pertinentes tanto para conhecimento da sociedade, quanto para a realização de estudos científicos.

Deste modo, com posse dos questionários respondidos por toda população, por meio do cálculo da amostra para populações finitas, com uma distribuição normal de 1,96,

nível de significância igual a 0,05 ( $\alpha < 0,05$ ) e erro amostral estimado em 5%, a amostra mínima exigida corresponde a 348. Adotou-se para seleção dos respondentes, uma amostragem probabilística sistemática com o intervalo de 8 (oito) questionários, totalizando 407 pesquisados.

Após a coleta dos dados, primeiramente verificou-se a existência de *missings* ou inconsistências, e, em seguida, com o auxílio do *Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 2.0, realizaram-se análises uni e multivariadas. Para a averiguação da confiabilidade do instrumento de pesquisa calculou-se o *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ), assim como o *Kayser-Meyer-Olkin* (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett no que se refere à adequação dos dados para a efetuação da análise fatorial.

Na análise univariada calculou-se a média, desvio padrão e variância, assim como se apresentou a distribuição da frequência das variáveis relacionadas à identificação da experiência profissional do respondente. Por sua vez, a análise multivariada consistiu em análise fatorial que, por meio da redução dos fatores, sintetiza o número de variáveis (HAIR JR. et al., 2005).

### **3 Análise e Discussão dos Resultados**

#### **3.1 Experiência Empresarial do Respondente**

Ao serem indagados sobre o número de empreendimentos que já montaram 77,6% dos respondentes afirmaram que a empresa atual é seu primeiro negócio. Por sua vez, 14%, 3,9%, 2% e 2,5% já haviam montado respectivamente, um, dois, três e quatro ou mais empreendimentos. Todavia, atualmente, 74% dos entrevistados afirmam não possuir outro empreendimento além da microempresa vinculada ao SEBRAE, 23,6% possuem outro negócio, 2,2% dois outros e 0,2% três ou mais empreendimentos.

No que se refere ao tempo em que empreende e ao empreendimento atual, constata-se que mais de 50% dos respondentes empreende a mais de 1 ano e a menos de 10 anos, tanto no empreendimento atual, quanto como opção de carreira. Tal exposto é demonstrado na Figura 1.

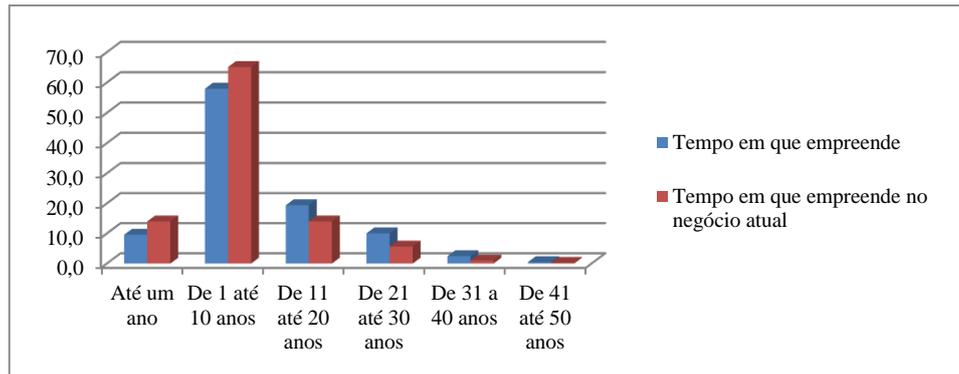


Figura 1 – Tempo que empreende  
**Fonte:** Resultados da pesquisa (2015)

Quanto à capacitação dos microempresários, constatou-se que a maioria não realizou qualquer curso relacionado tanto ao negócio em que atua nem a gestão empresarial. Todavia, percebeu-se que cursos superiores e pós-graduação referente à gestão empresarial sobressaem em comparação àqueles relacionados ao negócio desenvolvido, conforme demonstra a Figura 2.

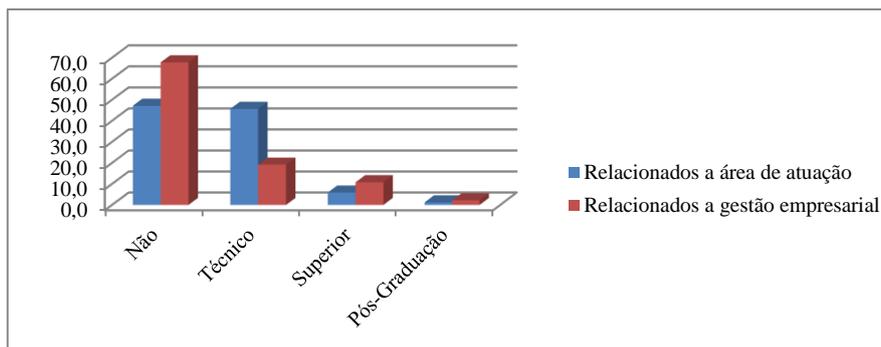


Figura 2 – Capacitação dos respondentes  
**Fonte:** Resultados da pesquisa (2015)

Ao analisar a pretensão dos respondentes em relação ao seu empreendimento em alguns anos, verificou-se que 76,4% objetivam mantê-lo ou melhorá-lo, 20,9% apenas mantê-lo, 1,5% pretendem fechá-lo ou passar o ponto e mudar de ramo e 1,2% visam fechá-lo ou passar o ponto e aposentar-se.

### 3.2 Análise Univariada

Inicialmente realizou-se o teste de *Kolmogorov – Smirnov* objetivando constatar a normalidade dos dados, que seguem uma distribuição normal. Em seguida, por meio da análise univariada, calculou-se a média, desvio padrão e variância considerando as variáveis que integram cada construto, conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 – Média, desvio padrão e variância

CONSTRUTO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
FINANC	2,39	0,916	0,841
MERCPL	2,32	0,884	0,782
ORGPRESS	2,70	0,864	0,749

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Observa-se que o construto “organização/ pessoas” obteve a maior média, ao passo que “finanças” o maior desvio padrão. Neste, a variável “impostos” apresentou a maior média (2,91) e o menor desvio padrão (0,815). Igualmente, no construto “mercado/planejamento” a variável “lançamento de produtos e serviços” correspondeu a maior média (2,78) e o menor desvio padrão (0,859). Por fim, o construto organização/pessoas com a variável “layout” apresentou a maior média (2,78), todavia, o menor desvio padrão ocorreu na variável “desenvolvimento de equipe”, correspondendo a 0,820.

Assim, pode-se inferir que apesar da área de finanças dos empreendimentos possuir o maior valor atribuído em relação à percepção dos respondentes, apresenta também maior variabilidade entre estas. Ressalta-se que as variáveis “satisfação dos clientes” e “atualização do fluxo de caixa” demonstraram a menor média entre todas as variáveis, correspondendo a 2,03.

### 3.3 Análise Multivariada

Realizou-se a verificação da confiabilidade do instrumento de pesquisa por meio do *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ), objetivando identificar a consistência interna das variáveis, cujo valor superior a 0,7 é considerado razoável (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010). Também foi calculado o KMO a fim de analisar a proporção da variância dos dados considerada comum a todas as variáveis, cuja média considerada adequada corresponde a 0,7 (HAIR et al. 2005). Assim, a Tabela 3 demonstra os valores do  $\alpha$  e do KMO para os construtos da pesquisa.

Tabela 3 - *Alpha de Cronbach e KMO*

CONSTRUTO	$\alpha$	KMO	VARIÁVEIS
FINANC	0,841	0,839	7
MERCPL	0,849	0,874	8
ORGPRESS	0,796	0,818	5
TOTAL	0,919	0,927	20

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Pode-se verificar que tanto o  $\alpha$  quanto o KMO apresentaram valores superiores em todos os construtos ao recomendado pela literatura, sendo que o mesmo ocorreu no conjunto de todas as variáveis. Desse modo, procedeu-se a análise multivariada, por meio da análise fatorial.

Para a operacionalização desta técnica de análise, utilizou-se a rotação Varimax e nível de significância suprimindo valores inferiores a 0,40. Assim, na primeira rodagem dos dados, a variável “características dos clientes” (MERCPL1) foi excluída por não apresentar carga fatorial superior ao estipulado. Posteriormente, excluiu-se a variável “estoque e suprimentos” (FINANC7) por não haver se agrupado a nenhuma outra variável. Em seguida, as variáveis “concorrentes” (MERCPL5) e “lançamento de produtos e serviços” (MERCPL4) foram desconsideradas por explicarem dois fatores simultaneamente. Por fim, a variável “impostos” (FINAN3) foi excluída por não ter se agrupado a nenhuma das demais variáveis.

Assim, a análise fatorial resultante foi composta por 14 variáveis, distribuídas em 3 fatores. O KMO resultante do conjunto destas variáveis correspondeu a 0,899 e o  $\alpha$  a 0,892, permanecendo acima dos valores recomendados pela literatura. O Quadro 2 apresenta o agrupamento e cargas fatoriais de cada variável.

Quadro 2 – Matriz de componentes rotacionados

Variáveis	Componentes		
	1	2	3
FINANC1			, 818
FINANC4			, 864
FINANC5			, 826
FINANC6	, 493		
MERCPL2	, 438		
MERCPL3	, 609		
MERCPL6	, 794		
MERCPL7	, 813		
MERCPL8	, 799		
ORGPE1		, 514	
ORGPE2		, 750	
ORGPE3		, 709	
ORGPE4		, 633	
ORGPE5		, 768	

**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

Observa-se que a variável “preço de venda” (FINANC6) originalmente relacionada ao construto “finanças” agrupou-se no primeiro fator, denominado “mercado/planejamento”. Pode-se constatar que tal situação se justifica pela proximidade entre a definição do preço de venda e as estratégias de mercado e definição do plano de

negócio. Por sua vez, o segundo fator denominado “organização/pessoas” apresentou agrupamento de todas as suas variáveis, não havendo exclusão de nenhuma. Por fim, o fator “finanças” foi composto por cerca de metade de suas variáveis originais, todavia, estas apresentam as maiores cargas fatoriais.

O agrupamento da variável “preço de venda” as demais que compõem o fator “mercado/planejamento” pode ser justificado pelo fato de tal preço ser definido com base em abordagens de mercado e concorrência (HORNGREN; FOSTER, 1991), assim como pela perspectiva dos custos e despesas de produção e comercialização (KAPLAN, 1982). No que se refere à aderência com as demais variáveis relacionadas ao planejamento, o preço de venda caracteriza-se como um dos determinantes de todas as operações econômico-financeiras da empresa e, deste modo, interfere diretamente no planejamento estratégico (MACHADO; SOUZA, 2006).

### **Considerações Finais**

Este estudo teve por objetivo identificar a percepção do micro e pequeno empresário de Caxias do Sul quanto à gestão de seu negócio, consistido em um diagnóstico incremental. Para tanto, a pesquisa realizada caracterizou-se como quantitativa em relação a sua abordagem, exploratória e descritiva quanto sua finalidade, adotando como procedimento técnico o estudo de caso.

O objeto de investigação consistiu no projeto Negócio a Negócio desenvolvido pelo SEBRAE e operacionalizado por uma IES. Assim, os dados foram obtidos por meio de questionário estruturado reconhecido nacionalmente com foco em diagnóstico empresarial. Os resultados demonstraram que 50% dos respondentes empreendem a mais de um ano e até dez anos. Ressalta-se também que cerca de 10% encontra-se em fase inicial de empreendimento, desenvolvendo duas atividades a menos de um ano.

No que tange a capacitação dos empreendedores há predominância de cursos relacionados à gestão empresarial em comparação a cursos específicos do setor ou segmento em que o negócio opera. Observou-se também que 74% dos respondentes possuem apenas um único empreendimento. Quanto o viés do negócio, 76,4% dos empresários pretendem mantê-lo ou melhorá-lo, 20,9% não percebem necessidade de melhoria e estão satisfeitos apenas em mantê-lo, 1,5% pretendem encerrar suas atividades ou passar o ponto ou ainda mudar de ramo e, por fim, 1,2% visam fechá-lo ou passar o ponto e aposentar-se.

Por meio de análise fatorial obteve-se o descarte de seis variáveis iniciais, obtendo-se, portanto, quatorze variável agrupadas em três fatores que mantiveram a nomenclatura original, quais sejam: “finanças”, “mercado/planejamento” e “organização/pessoas”. O “preço de venda”, variável tradicionalmente pertencente ao construto finanças agrupou-se ao fator “planejamento/mercado”, o que se justifica pela percepção do respondente acerca da relação direta entre os aspectos que a compõem com a questão mercadológica e de diretrizes, conforme o exposto na literatura.

Desse modo, percebe-se que os micros e pequenos empresários de Caxias do Sul estão atentos ao gerenciamento de seus empreendimentos, buscando qualificação profissional e aperfeiçoamento de suas práticas de gestão junto ao próprio SEBRAE. Assim, configuram-se como agentes proativos de transformações socioeconômicas, cuja satisfação é refletida na busca pela maximização do desempenho empresarial.

Reconhecem-se as limitações deste estudo quanto à abordagem genérica realizada, visto que não houve o aprofundamento da investigação em nenhuma área empresarial específica. Também se ressalta que, a própria operacionalização do projeto Negócio a Negócio, em etapa posterior, realiza outro diagnóstico empresarial junto ao empreendedor, cujas informações complementam este incremental. Assim, para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudo de caso qualitativo a fim de verificar, de forma incisiva, a percepção do micro e pequeno empreendedor quanto a aspectos que não puderam ser explorados quantitativamente.

## **Referências**

- ALMEIDA, Á. **Economia aplicada para gestores**. São Paulo: Espaço Atlântico, Publicações e Marketing Ltda., 2003.
- ARANTES, E. C.; HALICKI, Z.; STADLER, A. **Empreendedorismo e responsabilidade social**. Curitiba: Ibplex, 2011. V. 4
- ASSAF NETTO, A. A dinâmica das decisões financeiras. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, v. 16, p. 9-25, 1997.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 1988.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DA SILVA, R. O. **Teorias da administração**. Rio de Janeiro: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2010.

GOODMAN, E.; LOH, L. Organization change: a critical challenge for team effectiveness. **Business Information Review**, v. 28, n. 4, p. 242-250, 2011.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G. **Cost accounting**: a managerial emphasis. 7. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

KAPLAN, R. S. **Advanced management accounting**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.

LANE, G. Organizational change: the challenge of supporting staff. **Business Information Review**, v. 25, n. 4, p. 262-267, 2008.

MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A. de. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, v. 2, n. 1, p. 42-60, jan./abr. 2006.

MARION, J. C.; REIS, A. C. de R. **Mudanças das demonstrações contábeis**. São Paulo: Saraiva, 2003.

- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTARAZO, D. C.; PESTANA, A. O. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo: 1995.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: EDUSP, 2001.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 4, n. 7, p. 145-165, 2007.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SENNETT, R. **The culture of the new capitalismo**. Yale University Press, 2007.
- SEBRAE. **Instituição de ensino executa o projeto em parceria com o Sebrae/RS**. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/noticia/1540-ucs-atende-mais-de-10-mil-empresas-atraves-do-negocio-a-negocio>>. Acesso em: 21 jan. 2016.
- SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: MEI – ME – EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 21 jan. 2016.
- STEINER, G. A. **Strategic planning**. Simon and Schuster, 2010.
- VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- WERKEMA, C. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.