

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**UM ESTUDO DOS MODELOS DE GESTÃO UTILIZADOS**

**NAS PEQUENAS EMPRESAS**

**EVANDRO RAFAEL ASCENCIO DE SOUSA**

**São Paulo**

**2003**



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Presidente Honorário UNIFECAP – Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Éster de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Marcelo Freitas Camargo

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Administrativo-Financeiro: Roberto Uchoa Alves de Lima

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALAVRES PENTEADO

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-Reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-Reitor de Extensão: Prof. Fábio Appolinário

Pró-Reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-Reitor de Pós-Graduação: Profa. Dra. Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenadora do Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João Bosco Segretti.

Sousa, Evandro Rafael Ascencio de  
S725e Um estudo dos modelos de gestão utilizados pelas pequenas  
empresas / Evandro Rafael Ascencio de Sousa.-  
São Paulo: UNIFECAP, 2003.  
122 p.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado -  
UNIFECAP - Mestrado em Controladoria e Contabilidade  
Estratégica – FECAP

1. Controladoria 2. Modelo de Gestão 3. Pequenas empresas

CDD 658.151

# **FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

## **CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

### **MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

#### **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Membros da Comissão Julgadora da Dissertação de Mestrado de **EVANDRO RAFAEL ASCENCIO DE SOUSA**, apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP da Fundação escola de Comércio Álvares Penteado, em \_\_/\_\_/2003

#### **COMISSÃO JULGADORA**

---

Prof. Dr. Gideon Carvalho de Benedicto  
Pontifícia Universidade Católica – PUC Campinas

---

Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes  
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

---

Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira  
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**UM ESTUDO DOS MODELOS DE GESTÃO UTILIZADOS NAS PEQUENAS  
EMPRESAS**

**EVANDRO RAFAEL ASCENCIO DE SOUSA**

**São Paulo**

**2003**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA**

**EVANDRO RAFAEL ASCENCIO DE SOUSA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Antonio Benedito Silva**

**Oliveira**

**São Paulo**

**2003**

*A Lourival e Maria Luiza,  
meus admirados e  
amados pais; à Caroline e  
Leandro, meus amados  
filhos.*

*“Para escrever só existem  
duas regras: ter algo a  
dizer e dizê-lo.”*

*Oscar Wilde*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, o começo de tudo.

Ao Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira, pela contribuição de proporcionar meu desenvolvimento acadêmico e principalmente pela orientação desta dissertação.

Aos professores doutores Gideon Carvalho de Benedicto, Francisco Carlos Fernandes e Nanci Pereira de Vasconcelos, pelas observações, críticas e sugestões valiosas que muito contribuíram para a versão final deste trabalho.

Aos doutores, mestres, professores e colegas de estudo da UNIFECAP, pelo desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal que me proporcionaram no decorrer do curso de mestrado.

Ao colega Carlos Henrique Reverendo Santana, o grande incentivador do meu ingresso na vida acadêmica, e a Olivier Dominique Marie de Feraudy, pelo apoio oferecido, e a Ayrde e Regiane, minhas irmãs, pela colaboração e ajuda.

Às diversas pessoas e instituições pela valiosa colaboração, direta ou indireta, sem a qual não seria possível a realização deste trabalho. Minha gratidão a todas elas de forma carinhosa e especial.

## Lista de figuras

Figura 1: Os elementos do ambiente organizacional pela visão da administração.....	52
Figura: 2 - Os elementos do ambiente organizacional pela visão da gestão econômica .....	54
Figura 3: A empresa como um sistema aberto .....	60

## Lista de quadros

Quadro 1 - Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira .....	22
Quadro 2 - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual.....	47
Quadro 3 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados.....	47
Quadro 4 - Classificação das empresas segundo tamanho para alguns países .....	49
Quadro 5 – Levantamento das características de diferenciação das PMES ....	50
Quadro 6 - Características dos modelos de gestão.....	89
Quadro 7 - Os quatros sistemas de gestão segundo LIKERT .....	90
Quadro 8 - Teoria da administração e seus principais enfoques .....	92

## Lista de quadros

Gráfico 01 – Definição dos Poderes e Responsabilidades .....	96
Gráfico 02 – Utilização de Organograma .....	96
Gráfico 03 – Utilização de Processo de Gestão.....	98
Gráfico 04 – Utilização de avaliação de desempenho. ....	99

## RESUMO

A proposta deste trabalho é estudar a gestão das pequenas empresas. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica seguida de uma pesquisa de campo exploratória. Para tal propósito as pequenas empresas foram estudadas por serem um importante agente econômico, inseridas em um ambiente em constante transformação e mudança, caracterizadas como sistema e subsistema que interagem entre si e com o seu ambiente. Também é abordada a questão dos empreendedores, que são os idealizadores, fundadores e gestores de tais empresas, no que tange a suas crenças, idéias, desejos e o risco que aceitam assumir. Preliminarmente tratamos na revisão bibliográfica os conceitos relacionados a pequenas empresas, ambiente, a visão sistêmica da empresa, gestão e modelo de gestão, de forma a caracterizar o modelo de gestão. A partir da conceituação desses elementos buscamos sintetizar, por meio de questionário, entrevistas, observações e análise dos dados levantados, um entendimento sobre quais as características dos modelos de gestão utilizados por essas empresas, ainda de maneira exploratória, através de uma pesquisa onde as amostras utilizadas foram obtidas de forma não probabilística. Assim estudou-se as características dos modelos de gestão utilizados pelas pequenas empresas.

## ABSTRACT

The proposal of this work is to understand how the small companies treat the administration of their businesses. The methodology used consisted bibliographical research followed by an exploratory research. For such purpose small companies were studied because they are a important economical agent, inserted in an environment of constant transformation and change, characterized as system and sub-system that interact among themselves and with his environment. Also the subject of the entrepreneurs was approached, the assumed responsibilities according with their faiths, ideas, desires and the risk. The concept of small companies were viewed the bibliographical research were administration and the administration model. Starting from the concept of those elements we looked for the synthesise, through questionnaire, interviews, observations and analysis of data uplifted for exploratory research. The sample accomplished had characteristics of those companies. In a general way, the work is intended to study the characteristics of the administration models used by small companies, also to wake up new researchers' interest for small companies.

## SUMÁRIO

<b>Lista de figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de quadros .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de quadros .....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1. PROBLEMATIZAÇÃO, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVAS E METODOLOGIA .....</b>	<b>19</b>
1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA .....	19
1.2 OS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	20
1.3 AS JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA.....	21
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	23
1.5 DESCRIÇÃO DA PESQUISA .....	24
1.5.1 DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA	25
1.5.2 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	25
1.5.2.1 EXPLICAÇÃO DOS OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO .....	26
1.5.3 APLICAÇÃO E OBJETIVOS DAS ENTREVISTAS .....	28
<b>2. A PEQUENA EMPRESA.....</b>	<b>30</b>
2.1 DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS .....	30
2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS .....	44
2.2 AMBIENTE.....	52
2.3 A EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO E DINÂMICO .....	57
<b>3. GESTÃO E MODELO DE GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>66</b>
3.1 GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS .....	66
3.1.1 O PAPEL DO GESTOR .....	73
3.2 ELEMENTOS QUE ORIENTAM A FORMULAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO .....	77
3.2.1 AS CRENÇAS E VALORES .....	77

3.2.2 MISSÃO .....	79
3.3 MODELO DE GESTÃO.....	82
<b>4. AS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO UTILIZADOS</b>	
<b>PELAS PEQUENAS EMPRESAS.....</b>	<b>95</b>
<b>CONSIDERAÇÕES .....</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>118</b>

## INTRODUÇÃO

A motivação para este trabalho de pesquisa é originária da percepção do autor da dificuldade de se determinar o modelo de gestão que as pequenas empresas utilizam, tendo em vista a relevância de tais empresas para a economia.

Observa-se que as pequenas empresas possuem alguns problemas em especial aqueles relacionados à gestão e à obtenção das informações que subsidiam a tomada de decisão, pontos que constituem-se em uma das principais dificuldades para o encaminhamento dos negócios.

Assim, essa situação não poderia deixar de estar sendo objeto de estudo, especialmente quando são levados em consideração alguns aspectos, tais como suas restrições de ordem financeira e a falta de uma gestão profissionalizada, o que não ocorre com as empresas de grande porte.

No Brasil as pequenas empresas são diretamente responsáveis por alguns fatores relevantes da economia, dentre os quais podemos citar a absorção da mão-de-obra, dispensada pelas grandes empresas em virtude do ganho de produtividade com novas tecnologias, entre outros fatores, como menciona pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP(2001).

Para a economia as pequenas empresas são de grande importância, visto que estão inseridas num ambiente condicionado pela realização das necessidades dos integrantes desse ambiente.

Assim, valendo-se dos modelos apresentados pelo referencial teórico, tentaremos verificar por meio de questionário, entrevistas e observações, quais as características dos modelos de gestão utilizados pelas pequenas empresas.

Muitos aspectos relativos à gestão, no sentido amplo, precisam ser considerados e definidos, tanto suas crenças, como os valores, a missão, a visão dos gestores, de seus proprietários e da própria empresa, além da dinâmica do ambiente em que atua.

Dessa forma, pretendemos com este trabalho de pesquisa prestar uma contribuição às pequenas empresas, pelo estudo, discussão e divulgação sobre os modelos de gestão nelas aplicados e pela importância da utilização desses modelos como instrumentos necessários na busca da sua eficiência e eficácia.

O trabalho está organizado em quatro capítulos. No primeiro apresentamos o problema da pesquisa, o objetivo do trabalho, a justificativa e a metodologia utilizada.

No segundo e terceiro capítulos, são tratadas as bases conceituais das quais parte o nosso estudo, buscando uma conceituação para a pequena

empresa, examinando o ambiente empresarial onde está inserida, a visão sistêmica da empresa, as definições de gestão e dos modelos de gestão existente.

No quarto capítulo, procedemos à apresentação da pesquisa realizada, assim como à análise e constatações observadas sobre as principais características do modelo de gestão das pequenas empresas estudada.

Depois de abordadas as questões fundamentais de cada capítulo, concluiremos retornando à proposta fundamental deste estudo, com o devido destaque para aspectos peculiares à gestão empresarial das pequenas empresas e o quanto os conhecimentos sistematizados de outros modelos poderiam contribuir para maior eficiência, conferindo-lhes maior eficácia.

## **1. PROBLEMATIZAÇÃO, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVAS E METODOLOGIA**

### 1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA

A atuação dos gestores na condução das atividades da empresa sob sua responsabilidade envolve uma seqüência de tomada de decisões, que deve estar apoiada no modelo de gestão adotado.

Este trabalho trata de um estudo sobre a utilização e identificação do modelo de gestão utilizado pela pequena empresa, sua característica e particularidade. É importante lembrar que, se quanto à estrutura organizacional, essas empresas são menores, nem por isso se desobrigam de preocuparem-se com a sua continuidade ou de traçarem políticas que as conduzam ao crescimento.

Pretendemos mostrar neste trabalho que, independentemente do porte da empresa, ela possui um modelo de gestão, quer seja ele definido explicitamente, na forma de um documento escrito, ou não. Partindo-se do pressuposto de que o modelo de gestão é um dos fatores que auxiliam a busca da eficácia empresarial, tendo em vista a continuidade da empresa, a clareza na determinação do modelo de gestão deve ser o ponto de partida de toda a tomada de decisão.

Precisamos levar em consideração que uma pequena empresa, muitas vezes, não conta com uma gestão profissional, mas tão-somente com seus próprios empreendedores, para torná-la eficaz. Estes apenas dominam técnicas, métodos e/ou procedimentos em sua área de negócio. Simultaneamente, têm suas crenças, valores e objetivos, os quais acabam por definir um modelo de gestão.

Pela maneira não de todo consciente como é estabelecido, este modelo de gestão, que existe na mente dos fundadores, muitas vezes também deixa de ser o mais adequado a um modelo de controle empresarial que seja eficiente e eficaz.

Com base no exposto o problema a ser estudado é:

Quais as características encontradas mais freqüentemente nesses modelos de gestão utilizados pelas pequenas empresas?

## 1.2 OS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo principal deste trabalho de pesquisa é apresentar um estudo dos modelos de gestão utilizados pelas pequenas empresas, e como seus proprietários orientam os seus gestores nas tomadas de decisões, conforme as características peculiares dessas empresas.

Tais características serão estudadas para que os principais métodos de tomada de decisão, baseados nos modelos de gestão, possam vir a ser utilizados para tornar essas pequenas empresas mais competitivas diante das exigências do ambiente onde estão inseridas.

Para o cumprimento do objetivo principal, discutir as características do modelo de gestão utilizado pelas pequenas empresas, definem-se os seguintes objetivos complementares:

- a) Estudar os modelos de gestão existentes na bibliografia;
- b) Identificar quais as características dos modelos de gestão utilizados pelas pequenas empresas;

### 1.3 AS JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Esta pesquisa se justifica, dada a relevância das pequenas empresas na economia brasileira.

Segundo pesquisa do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SEBRAE-SP, com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio - PNAD do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS/MTE, os

pesquisadores do SEBRAE-SP concluem que é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas empregadas em todo Brasil, o equivalente a 59% das pessoas ocupadas, conforme quadro nº 1.

Quadro 1 - Participação das micros e pequenas empresas na economia brasileira.

<b>Variável</b>	<b>As MPEs no Brasil (em %)</b>
Número de empresas	98%
Pessoal ocupado	59%
Faturamento	28%
P I B	20%
Número de empresas exportadoras	29%
Valor das exportações	1,7%

Fonte: SEBRAE - Elaboração a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/TEM(1994,1995 e 1996).

Outros dados relevantes sobre as pequenas empresas são que no período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são micro e pequenas empresas e apenas em 1999 foram constituídas 475.005 empresas no País, com as micros e pequenas empresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas(SEBRAE, 2001).

Esta pesquisa foi realizada, considerando o aumento de tais empresas no Brasil e o potencial de empregos que representam na economia, por isso acreditamos que a definição de um modelo de gestão para essas empresas

melhore o gerenciamento de suas atividades, a fim de proporcionar-lhes benefícios e também à sociedade, por meio de uma melhor utilização de recursos escassos e da geração de produtos que mais satisfaçam às ilimitadas necessidades humanas.

#### 1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho, de acordo com os objetivos propostos, classifica-se como estudo ou pesquisa exploratória e teve como intuito adquirir novos conhecimentos e o aprimoramento de idéias por meio de investigação da realidade sobre um determinado fato.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, para levantar, selecionar e interpretar as diversas contribuições teóricas e científicas sobre o assunto, objetivando o estudo e a análise do modelo de gestão utilizado pela pequena empresa.

O objeto de pesquisa foi as pequenas empresas localizadas no município de São Paulo, que se enquadrem na classificação dada pela Lei Federal nº 9.841, de 05 de outubro de 1999.

## 1.5 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Os dados foram levantados por meio do uso da técnica de observação direta, por meio de questionários fechados e por meio de entrevistas informais (ou desestruturadas) com o principal gestor envolvido com o assunto pesquisado, buscando dados adicionais e melhorando nosso entendimento sobre o assunto.

Foram escolhidas trinta empresas, por conveniência (de modo não aleatório) dentro de um universo de 3,4 milhões no Brasil, conforme dados obtidos junto ao SEBRAE(2001).

Dessas trinta empresas selecionadas, apenas doze retornaram o questionário devidamente preenchido e somente seis dessas empresas se propuseram a nos conceder uma entrevista. Cinco dos entrevistados foram os proprietários dessas empresas, sendo eles os próprios gestores e apenas um dos entrevistados se caracterizava como sendo um administrador contratado.

Em virtude dessa característica, não podemos caracterizar esta pesquisa utilizando-se de amostragem probabilística, o que nos possibilitaria quantificar resultados e analisar o comportamento de variáveis de maneira a relacioná-los mais seguramente com as características da população. Consideramos assim este um estudo básico, elaborado com o propósito de levantar novos problemas e cujo estudo deva ter prosseguimento.

### 1.5.1 DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Para o desenvolvimento desta pesquisa utilizou-se instrumentos que elegemos como necessários para realizá-la. Tais instrumentos são a observação direta, o questionário estruturado e a entrevista informal, porque uma das dificuldades encontradas no pré-teste foi à aplicação do questionário, pelo fato de o entrevistado em alguns momentos não entender a questão proposta, pelo fato de não encontrar-se habituado com a terminologia de controladoria e administração.

Considerando essa dificuldade, optamos pela aplicação do questionário em um primeiro momento, depois de aplicado o questionário e coletados os seus dados, utilizou-se as entrevistas informais para dirimir algumas dúvidas sobre as questões com a finalidade de validar as respostas obtidas.

### 1.5.2 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A abordagem junto às empresas, previamente selecionadas, que compunham a amostra foi realizada por meio de contato junto ao proprietário ou responsável da empresa, visando marcar o preenchimento do questionário que seguiu junto com uma carta de apresentação do estudo em questão.

Dessa forma, conseguimos coletar os dados com o objetivo de, em um primeiro momento, realizar uma triagem para a análise e seleção dos indivíduos a serem posteriormente entrevistados.

#### 1.5.2.1 EXPLICAÇÃO DOS OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO

Com o objetivo apresentado a seguir, o questionário aplicado foi dividido em três partes:

1. Identificação das empresas – neste tópico procurou-se saber informações básicas da empresa, tais como: atividade principal, o capital social, faturamento bruto anual, número de funcionários e se existia um organograma para atividades realizadas na empresa;
2. Utilização da controladoria pela empresa – aqui, procurou-se questionar alguns aspectos característicos da área de controladoria, como:
  - a) Definição e divulgação das diretrizes e políticas de atuação da empresa;
  - b) Utilização de comparações entre as diretrizes e políticas com as necessidades, tendências e exigências do mercado;
  - c) Se os poderes (autoridade) são definidos conforme as responsabilidades designadas a cada gestor e vice-versa;

- d) Utilizam o processo de gestão que envolve o planejamento, execução e controle;
  - e) A avaliação do desempenho dos gestores por meio da comparação entre os resultados alcançados e os planejados;
  - f) Planejamento estratégico de suas atividades;
  - g) Validação de metas propostas por meio de discussão entre todos os envolvidos;
3. Modelo de gestão – neste último tópico procurou-se investigar qual o modelo de gestão utilizado por essas empresas e se os dados que foram respondidos e levantados no item anterior estão coerentes com as respostas desse item. As questões desse item enfocam:
- a) O tipo de gestão empregado, se é participativo ou centralizado;
  - b) Se a responsabilidade dos gestores é compatível com o grau de autoridade;
  - c) Se existe na empresa planejamento e se os gestores acreditam nele como ferramenta para execução e controle na busca da eficácia;
  - d) Como a empresa faz as suas avaliações e se utilizam indicadores;

- e) Se os gestores reportam os resultados à alta administração;
- f) Se os gestores devem ser também empreendedores.

### 1.5.3 APLICAÇÃO E OBJETIVOS DAS ENTREVISTAS

A entrevista foi escolhida por ser um método flexível de obtenção de informações qualitativas sobre o assunto pesquisado. Por meio de entrevista, pode-se extrair uma quantidade de informações muito maior do que mediante o questionário.

Considerando-se o cronograma e a dispersão geográfica das empresas em estudo para realização desta pesquisa, buscamos em um primeiro momento a aplicação de questionários para o levantamento de alguns dados preliminares para, posteriormente, realizar a entrevista.

Todas as empresas que compõem a amostra foram visitadas por nós, que tomamos todas as medidas para que o responsável no preenchimento do questionário entendesse os objetivos da pesquisa e pudesse efetivamente retratar, com fidedignidade, a sua organização.

Como critério adotado para a entrevista, estabeleceu-se que a coleta de dados não se propunha a um julgamento do gestor ou da própria empresa.

Procurou-se ressaltar que o levantamento de dados tinha em vista tão-somente conhecer a gestão da empresa pesquisada, na medida em que a proposta deste trabalho é o estudo da gestão das pequenas empresas, ou seja, o modo como é gerida.

A proposta de aplicação da entrevista foi a de completar, por meio de observações e análises, os dados obtidos no questionário tentando dessa forma filtrar todas as respostas para não produzir dados inverídicos, exagerados e/ou inventados.

## 2. A PEQUENA EMPRESA

### 2.1 DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

Definir pequenas empresas para fins de um trabalho científico é uma tarefa difícil, especialmente por não se poder correr o risco de tornar o assunto monótono diante da aparente simplicidade dessas empresas.

Destacando sua significância para o contexto econômico de um país, citamos KASSAI; KASSAI apud SANTOS (2000, p. 48) segundo estes autores,

*“As empresas de pequeno porte têm desempenhado um papel importante na economia mundial. Nascedouro de grandes empresas, laboratório de empresários e executivos, geradoras de empregos e oportunidades, realização de sonhos (...) por tudo isso representam antes que um tema de estudo, uma paixão...”.*

Sobre a definição de pequenas empresas, FILION apud PINHEIRO (1996, p. 21-22) acrescenta que tal discussão foi amplamente propagada em inúmeros países, especialmente no Reino Unido e Estados Unidos, sendo este

o primeiro país a ter uma definição legal de pequena empresa, produzida pelo *Selective Service Act*, de 1948, que estabeleceu os seguintes aspectos para elas serem consideradas como tal:

1. Que a sua posição no comércio ou indústria da qual fazem parte não seja dominante;
2. Que o número de empregados não seja superior a 500;
3. Que seja possuída e operada independentemente.

FILION apud SANTOS (2000, p. 50) comenta que todas as tentativas de definir as pequenas empresas nos Estados Unidos foram realizadas com propósitos fiscais e com a intenção de ajudar algumas empresas como potenciais candidatas a certos tipos de financiamentos governamentais privilegiados, a fim de subsidiar certos setores da economia sem uma ação mais contundente para tornar todas as pequenas empresas células competitivas no mercado.

SANDRONI (1994, p. 115), quanto trata da definição de empresas, faz as seguintes comparações:

*“Empresa. (...) Uma empresa pode ser organizada de várias formas, dependendo da maneira como o capital se divide entre os proprietários. Nas pequenas e médias empresas, a direção*

*é, habitualmente, entregue aos proprietários. Já nas grandes empresas, é freqüente a contratação de administradores profissionais para dirigi-las. As pequenas e médias empresas organizam-se na forma de sociedades por cotas, com responsabilidade limitada ou não, ou sob a forma de sociedade anônima de capital fechado. As grandes empresas organizam-se geralmente na forma de sociedades anônimas de capital aberto com ações (cotas unitárias) livremente negociáveis nas bolsas de valores”.*

SANDRONI (1994) tenta definir pequena empresa apoiando-se no critério qualitativo da forma jurídica, enquanto a definição dada pelo governo dos Estados Unidos (1948) baseia-se em critérios quantitativos de número de empregado, participação no mercado juntamente com o critério qualitativo referente à gestão do negócio.

Percebemos que em ambos os casos foram utilizados critérios para se definir pequenas empresas. Em nosso entendimento, esses critérios são mais apropriados para tentar classificá-las, do que em defini-las.

Assim sendo, não tentaremos encontrar uma definição única de pequena empresa, na medida em que o que a torna pequena são os critérios de classificação adotados, os quais serão tratados de forma detalhada no próximo tópico.

Com o objetivo de mostrar um pouco do significado da pequena empresa buscamos aqui aspectos essenciais de seu surgimento, de seu significado para aqueles que a idealizam e operacionalizam, ou seja, seus fundadores.

A definição para os fundadores de uma empresa - nesse caso, seja ela de qualquer porte - é designá-los como empreendedores, que segundo MEREDITH; NELSON; NECK apud KASSAI (1996, p. 88),

*“... são pessoas que têm a habilidade de ver e avaliar as oportunidades de negócios; de reunir os recursos necessários para deles obter vantagens; e dar início às ações apropriadas para assegurar o sucesso”.*

DEGEN (1989, p.1) assim o define:

*“E empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros”.*

DEGEN (1989, p. 10) cita como principal fator que impulsiona o empreendedor a vencer os desafios no desenvolvimento de um empreendimento que seja levado em consideração que:

*“Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar. (...) As pessoas que têm necessidade de realizar se destacam porque, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam”.*

BORTOLINO NETO apud KASSAI (1996, p. 87) em suas reflexões destaca quais as características, funções e motivos do empreendedor para que sua empresa seja bem-sucedida.

*“Característica:*

- 1. liderança: ‘fenômeno’ que surge como um elemento novo para enfrentar as dificuldades à mudança, à inovação: incerteza, reação ao que é novo e a reação do próprio ambiente;*
- 2. ‘liberdade mental’: qualidade necessária para combater as ‘forças de hábito’ e a resistência ao que é novo, fatores que surgem do empreendedor;*
- 3. ‘devedor típico da sociedade capitalista’.*

*Funções:*

1. *Colocar em prática as inovações percebidas, antes de se esgotarem suas possibilidades de efetivação;*
2. *Impressionar as pessoas através da vontade, autoridade, prestígio pessoal de tal modo que elas sigam seus ditames.*

*Motivos:*

1. *'A vontade de conquistar: o ímpeto de lutar';*
2. *'A alegria de criar';*
3. *'O sonho e a vontade de encontrar um reino privado';*
4. *'A propriedade, tendo no "lucro", um sintoma objetivo de bom êxito, constitui-se na mala mestra da atividade empreendedora'."*

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – São Paulo- relaciona as seguintes qualidades comuns aos empreendedores:

1. *Disposição para assumir riscos - Nem todos têm a mesma disposição para assumir riscos. O empreendedor, por definição, tem que assumir riscos, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a ele;*

2. *Ter iniciativa – Sem iniciativa não pode haver empreendimento, e sem vontade e persistência não se pode atingir o sucesso;*
3. *Ser independente – Esta característica está intimamente ligada ao espírito empreendedor. É a qualidade de quem ousa deixar a segurança do hollerith pelo risco de um negócio próprio, buscando, entre outros fatores, sua independência;*
4. *Possuir talento empreendedor – Esta é a essência do empresário de sucesso. O empreendedor sempre se preocupa em melhorar um produto ou serviço prestado. Sempre está em busca de novos negócios e oportunidades;*
5. *Ser líder e saber comunicar-se – Liderar é conduzir os esforços das pessoas sob nossa coordenação ao alcance de um objetivo. Um líder sabe redirecionar esforços, quando necessário, conseguindo manter a motivação dos seus funcionários. Relacionamento interpessoal é a capacidade de expor e ouvir idéias. É saber comunicar-se e conviver com outras pessoas, dentro e fora da empresa;*
6. *Ser organizado – A organização é fator de sucesso para qualquer empreendimento. Não basta apenas possuir os melhores recursos, mas integrá-los de forma lógica e*

*harmoniosa, fazendo com que o resultado seja maior que a simples soma das partes;*

- 7. Possuir conhecimento do ramo – Este é um fator imprescindível para que se obtenha sucesso em um empreendimento. Este conhecimento pode ser adquirido pela própria experiência do empreendedor, em informativos especializados, em contatos com empreendedores do ramo etc;*
  
- 8. Ser oportunista – Identificar e aproveitar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor, e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios. O empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades, seja no caminho de casa, do trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão. Ele é curioso e está sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento. Sabe que suas chances de sucesso aumentam com este conhecimento e que o sucesso só vem para quem trabalha duro para consegui-lo;*
  
- 9. Ser otimista – A maior parte das pessoas tem inclinação para enxergar apenas dificuldades e insucesso. O empreendedor deve ser otimista, deve enxergar e buscar o sucesso, a despeito das dificuldades;*

10. *Possuir aptidões empresariais – É o instinto, a habilidade natural que o empreendedor deve possuir para identificar uma oportunidade, aproveitá-la, montar um negócio e conduzi-lo ao sucesso. É a mescla de todas as outras qualidades”.*

Para LONGENECKER (1997, p. 7), os empreendedores têm a sua motivação em três pontos fundamentais:

- a. *“Lucro: o retorno financeiro de qualquer negócio deve compensar seu proprietário por investir seu próprio tempo pessoal e economias pessoais no negócio, antes que quaisquer **lucros** verdadeiros sejam alcançados. O retorno do empreendedor compreende não apenas o lucro, mas também a recompensa pelos riscos assumidos e pela iniciativa de operar o próprio negócio;*
- b. *Independência: liberdade para trabalharem independentemente. É um importante fator motivacional do empreendedor, especialmente se arraigado no desejo de tomar as próprias decisões, assumir riscos e colher a recompensa, circunstâncias muitas vezes tolhidas na vida como empregado;*
- c. *Uma maneira prazerosa de viver: os empreendedores, freqüentemente, referem-se à satisfação pessoal que*

*sentem em seus próprios negócios, outros se referem a eles como 'diversão', mas este prazer de viver está intimamente ligado aos aspectos peculiares da atividade, ao papel do empreendedor nos negócios e às oportunidades dele em prestar serviços, derivados especialmente da independência citada anteriormente".*

LONGENECKER (1997) ressalta que o empreendedor não possui uma vida sem vieses em relação ao seu negócio, existindo algumas desvantagens e custos associados à busca das vantagens e dos pontos positivos mencionados.

Essas desvantagens dizem respeito, em especial, às atividades inerentes a iniciar e operar o negócio, relacionadas com o trabalho a ser realizado, as longas horas de trabalho e as energias despendidas, o que faz com que sua carreira seja muito rigorosa e exigente.

Percebe-se que os empreendedores são uma autêntica fonte de novos empreendimentos, e é dela que sobressai o potencial de criatividade desse segmento e a sua alta representatividade para a economia.

Em face das suas possibilidades, segundo PINTO (2000, p. 56), pode-se considerar que as pequenas empresas são a porta de entrada de muitos profissionais no mercado de trabalho, especialmente porque a maioria é constituída pelo patriarca de uma família e inclui em seu bojo todo o restante da família para operacionalizá-la.

Outro aspecto da pequena empresa é que muitos de seus empreendedores carregam as suas experiências organizacionais vivenciadas anteriormente como empregados. Isso é um fator diferencial para tentar minimizar os riscos assumidos e suas experiências são determinantes para o alcance do sucesso pretendido.

Assim, pela experiência que esse tipo de empreendedor traz de seu trabalho há uma projeção muito melhor de amadurecimento e prosperidade do empreendimento pela maior capacidade desse proprietário em assumir riscos, buscando sempre a ascensão dos resultados que ele adiciona ao empreendimento, e que, como contrapartida, refletem-se em seus ganhos.

LONGENECKER (1997, p. 9) inclui algumas características dos empreendedores, para serem bem-sucedidos, como a necessidade de realização pessoal, a disposição para assumir riscos, a autoconfiança e uma necessidade de buscar refúgio. Essas características podem relacionar-se com as do proprietário das pequenas empresas da seguinte forma:

a) *“A necessidade de realização: A impaciência decorrente muitas vezes do descontentamento com sua condição funcional leva-os a alçar e com isso buscar realizar-se plenamente, tanto em âmbito pessoal quanto profissional. Este aspecto realça a alta necessidade de realização dos empreendedores nas pequenas empresas, pois gostam de*

*competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis pelas tarefas que atribuem a si próprio. Outro aspecto é o de que realmente eles sentem que estão, ao mesmo tempo, contribuindo com a empresa e aprendendo a ciência de conduzir o empreendimento aos resultados almejados;*

*b) A disposição para assumir riscos: seus riscos inicialmente dizem respeito às ações de iniciar e/ou operar seus próprios negócios, pois, ao investirem seu dinheiro, muitas vezes derivados de anos de economia e privações familiares, eles assumem o risco financeiro; ao abandonarem seus empregos estáveis ou seguros, eles arriscam suas carreiras sempre imbuídos de um propósito maior: seus empreendimentos. Existem ainda os riscos psicológicos derivados de algumas atividades cuja realização pressupõe assumir atividades mais arriscadas. À medida que estas se desenvolvem, eles enfrentam a possibilidade de fracasso do negócio e o empreendimento sempre causa tensão de demandar uma quantidade suplementar de tempo que foge das regras convencionais do trabalho assalariado, concorrendo para que o empreendedor assuma risco ligado à convivência em família, minimizado, entretanto, quando há envolvimento de todos no negócio;*

*c) A autoconfiança: muitos estudos demonstram que os empreendedores de sucesso geralmente têm uma habilidade*

*extraordinária em lidar com as questões de iniciar e implementar um novo negócio, pela confiança que demonstram em suas habilidades para lidar com as adversidades e obstáculos. Estes indivíduos tendem a ser independentes e a acreditar estarem aptos a superar os obstáculos e a prosperar suas idéias;*

*d) Uma necessidade de buscar refúgio: embora o fator motivacional para que um indivíduo busque um empreendimento sejam as realizações elencadas anteriormente, alguns ainda podem usá-lo como uma válvula de escape de algum fator restritivo ambiental. Nesta categoria podem ser agrupados os chamados refugiados estrangeiros, que por causa de algum tipo de restrição política, religiosa ou econômica de seus países, cruzam fronteiras, enfrentam discriminações variadas para arranjar empregos, partindo assim para seus próprios negócios. Existem também os refugiados corporativos, que para escaparem dos ambientes burocráticos das grandes organizações descobrem no empreendimento uma alternativa atraente para realimentar suas perspectivas profissionais”.*

Considerando as características dos empreendedores supramencionadas, pode-se considerar que tais características são vitais para a gestão das pequenas empresas, sendo a principal força para desenvolvê-la.

Além desse perfil dos empreendedores, o pequeno empreendimento reúne as seguintes características principais:

1. Geralmente seus proprietários são indivíduos isolados;
2. Suas atividades freqüentemente são centradas em experiências empregatícias de seus proprietários como empregados ou de sua formação profissional, ocupando oportunidades que o mercado oferece;
3. Há propensão de que seu financiamento seja proveniente de seus proprietários;
4. Sua gestão geralmente é feita pelos fundadores e, mesmo quando profissionalizada, as decisões sofrem grande influência destes;
5. Seu ambiente de atuação geralmente compreende a localização de suas instalações e imediação;
6. Sua atividade produtiva tem influência maior no mercado onde se localiza, com predomínio para geração de empregos e satisfação de necessidades locais, pouco despontando para o mercado nacional.

**Comment:** É isso?

### 2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

A classificação de empresas requer do pesquisador um grande esforço, associado à diversidade de fatores que podem influenciar essa classificação, como tamanho, ramo de atividade, número de empregados, processo industrial, entre outros, sem, contudo, poder-se estabelecer um padrão de procedimentos para sua classificação.

Segundo RATTNER apud PINHEIRO (1996, p. 23), muitos dos critérios de classificação quando utilizados isoladamente podem tornar-se incipientes, sejam os critérios utilizados de natureza quantitativa, de natureza qualitativa, assim, defende uma combinação entre ambos, e explica:

*“Entre aqueles de ordem quantitativa (econômicos e/ou contábeis) – que podem determinar o porte da empresa são fáceis de obter informações a respeito e permitem análise comparativa entre as empresas – encontram-se usualmente a classificação por número de empregados, pelo volume de imobilização de seu ativo, pelo valor do faturamento, o capital social e/ou estrutura de financiamento, o patrimônio líquido, o lucro etc.*

*Os critérios qualitativos, de cunho mais gerencial e social, embora não tão mensuráveis como os quantitativos e de maior complexidade na sua identificação, apresentam uma visão mais real, mais íntima da empresa. Entre uma gama diversificada de*

*aspectos que são analisados com esse propósito destacam-se:*

- (a) organização e administração incipientes, baseadas na tradição e concentradas na pessoa do proprietário-administrador ou de membros da família;*
- (b) baixa especialização do pessoal, especialmente de cargos-chave;*
- (c) dificuldades na obtenção de financiamentos, agravados pela escassez de recursos próprios, falta de acesso ao mercado de capitais e uma situação contábil débil;*
- (d) condições de participação e domínio do mercado em termos de concorrência, produtos comercializados, aquisição de insumos e matérias-primas;*
- (e) baixo nível tecnológico pela menor complexidade de equipamentos produtivos e menor relação investimento/mão-de-obra;*
- (f) independência de grupos de empresas.*

*Os critérios apontados são, na prática, por si mesmos insuficientes, até mesmo pela precariedade de obtenção das informações precisas a respeito – sempre cercadas de rigoroso sigilo, particularmente a nível de empresas de menor porte.*

*A associação de critérios quantitativos e qualitativos, combinando indicadores econômicos com características políticas e sociais, aliada a critérios de atribuição de pesos diferentes para cada um deles, de acordo com as peculiaridades da atividade exercida e a estrutura econômica da região ou país, parece permitir uma análise mais precisa e adequada para fins de categorização de empresas”.*

Pelos critérios quantitativos pode-se determinar o porte da empresa porque geralmente as informações são factíveis. Nesse tipo de classificação, o critério mais utilizado seria o de número de empregados, encontrando-se ainda a possibilidade de utilização do volume de imobilizações no ativo das empresas, o faturamento, o capital social, o patrimônio líquido e outros.

Os critérios qualitativos apresentam uma maior predominância de fatores ligados à gestão e a aspectos sociais da organização, embora sua mensuração seja carregada de aspectos subjetivos. Nesse tipo de classificação podemos citar a baixa especialização do pessoal, especialmente nos cargos chaves, baseada na tradição e concentrada na pessoa do proprietário ou de um membro da família, dificuldade na obtenção de financiamento, baixo nível tecnológico, entre outros.

KASSAI (1996, p. 80) comenta que, em pesquisas feitas por outros autores, aponta-se para a utilização dos critérios quantitativos prevalecendo sobre os demais, pelas seguintes vantagens que trazem:

1. Permitem a determinação do porte da empresa;
2. São mais fáceis de serem coletados;
3. Permitem o emprego de medidas de tendência no tempo;
4. Possibilitam análises comparativas;

5. São de uso corrente nos setores institucionais públicos e privados.

A utilização desses critérios verifica-se ser amplamente utilizado em estudos e ações já realizados, seja pelo poder legislativo, por órgãos institucionais e/ou instituição de pesquisa, conforme demonstrado nos quadros n.º 2 e 3:

Quadro 2 - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual

<b>PORTE</b>	<b>FATURAMENTO BRUTO ANUAL</b>
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresas de pequeno porte	Entre R\$ 244.000,00 até R\$ 1.200.000,00

Fonte: Lei Federal nº. 9.841, de 05/10/1999 (Estatuto da Micro e Pequenas Empresa)

Quadro 3 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados

<b>PORTE</b>	<b>EMPREGADOS</b>
Microempresas	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados.
Empresas de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados.
Empresas de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados.
Empresas de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados.

Fonte: SEBRAE (Classificação utilizada pela área de pesquisa do Sebrae)

As classificações diferem igualmente entre países por causa de suas diversas características. É o que ressalta RATTNER apud PINHEIRO (1996: p. 22-23):

*“A variedade de critérios se estende através dos países da América Latina (Chile, Argentina, Venezuela etc.), aos Estados Unidos, à Europa e ao Japão, sendo que, freqüentemente, em um mesmo país, diferentes entidades adotam critérios diferentes. Essa heterogeneidade de critérios deve ser atribuída às diferenças de estrutura da produção e dos mercados entre países e dentro deles, de modo que empresas classificadas como ‘pequenas’ em economias altamente industrializadas, dinâmica e com amplos mercados integrando todo o território nacional, possam ser consideradas ‘médias’ e até ‘grandes’ em países relativamente pequenos de baixo graus de integração e fraco desenvolvimento industrial”.*

O quadro nº 4 procura apresentar os critérios de classificação de pequenas empresas em alguns países:

Quadro 4 - Classificação das empresas segundo tamanho para alguns países

<b>Número de empregados</b>				
<b>País</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequena</b>	<b>Média</b>	<b>Grande</b>
Bolívia		5 - 49	50 - 99	> 100
Brasil	1 - 19	20 - 99	100 - 499	> 500
Chile		1 - 49	50 - 109	> 110
Colômbia		5 - 49	50 - 99	> 100
Equador		5 - 49	50 - 99	> 100
Peru		5 - 19	20 - 199	> 200
EUA		< 99	100 - 499	> 500
Japão	1 - 29	30 - 99	100 - 499	> 500
França	< 20	21 - 99	100 - 499	> 500
Alemanha	1 - 10	10 - 100	100 - 499	> 500
Noruega	0 - 49	50 - 99	100 - 199	> 200
Suíça		1 - 49	50- 499	> 500
Itália	< 20	21 - 99	100- 499	> 500

Fonte: Kassai, Sílvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. Dissertação. FEA-USP, São Paulo, 1996, p.83.

KASSAI (1996) baseando-se na leitura de diversas obras e autores, elabora um quadro com algumas das características de diferenciação entre pequenas e grandes empresas.

Quadro 5 – Levantamento das características de diferenciação das PMES

<b>Características</b>	<b>Grandes Empresas</b>	<b>Pequenas Empresas</b>
<i>Adaptabilidade</i>	Pequena	Grande
<i>Administração</i>	Profissional	Pessoal ou familiar
<i>Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais</i>	Grande	Pequena
<i>Capacidade de utilizar especialistas</i>	Grande	Pequena
<i>Capacitação profissional</i>	Especialização	Não-especialização
<i>Capital</i>	Dissolvido	Concentrado
<i>Concentração de recursos</i>	Capital	Trabalho
<i>Decisão</i>	Descentralizada	Centralizada
<i>Estrutura</i>	Organizada	Informal
<i>Flexibilidade</i>	Pequena	Grande
<i>Forma jurídica</i>	Sociedade Anônima	Limitada
<i>Ganhos de escala</i>	Grandes	Pequenos
<i>Idade média</i>	Alta	Pequena
<i>Níveis hierárquicos</i>	Muitos	Poucos
<i>Nº de funcionários</i>	Grande	Pequeno
<i>Nº de produtos</i>	Grande	Pequeno (único)
<i>Recursos financeiros</i>	Abundantes	Escassos
<i>Sistema de informação</i>	Complexos, formalizados e informatizados.	Simple, informais e manuais (mecanizados)
<i>Utilização da tecnologia</i>	Alta	Baixa (artesanal)

Fonte: Kassai, Silvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. Dissertação. FEA-USP, São Paulo, 1996, p.84.

O que é relevante perceber é que essas divergências de classificação dificultam a tarefa do empreendedor, uma vez que as políticas de incentivo

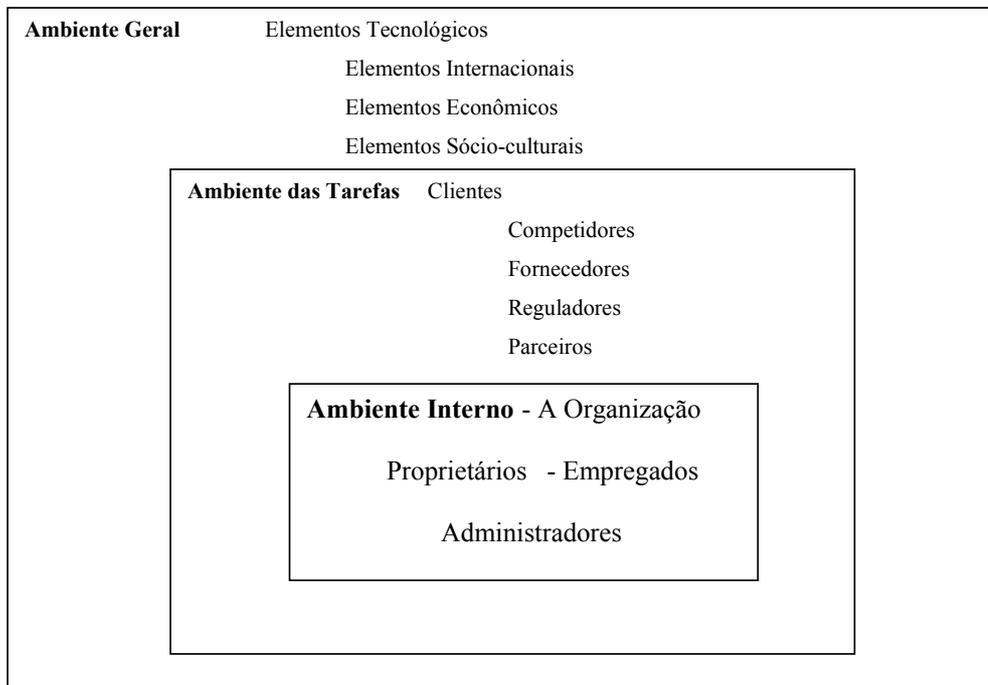
fiscal, financiamento e apoio às pequenas empresas adotam também definições e/ou classificações conflitantes entre si, o que a faz lidar com critérios distintos em termos dos governos federal, estadual e municipal, e mesmo de órgãos de apoio e estudo.

## 2.2 AMBIENTE

O ambiente consiste no local em que todas as organizações operam suas atividades sendo que suas atividades impactam e são impactadas pelo ambiente.

Para SILVA (2001), o ambiente organizacional está dividido em ambiente geral, ambiente das tarefas e ambiente interno, conforme a figura nº1.

Figura 1: Os elementos do ambiente organizacional pela visão da administração



Fonte: SILVA, Reinado O da, *Teorias da Administração*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 53.

SILVA (2001, p. 54), definindo esses ambientes, diz que

*“(...) o ambiente geral consiste em todos os fatores externos a uma organização. Esses fatores representam restrições dentro das quais todas as organizações devam funcionar,*

*o ambiente das tarefas é aquele mais imediato, no qual uma organização específica deve operar;*

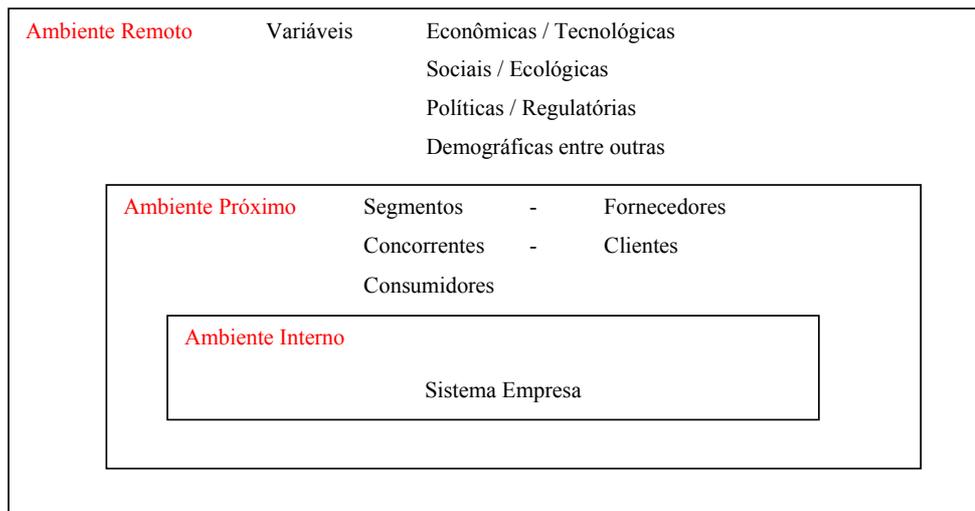
*o ambiente interno representa a organização em si”.*

Outra divisão referente ao ambiente cinde-o em duas partes, o externo e o interno. O ambiente externo é definido por PEREIRA in CATELLI (1999, p. 41), como aquele que se compõe, de um conjunto de entidades que, direta ou indiretamente, impactam ou são impactadas.

Esses impactos podem ocorrer de várias maneiras, como troca de produtos, serviços, dinheiro, tecnologia, bem como pelas variáveis políticas, sociais, entre outras.

O ambiente externo está subdividido em ambiente remoto e próximo, conforme a figura nº. 2.

Figura: 2 - Os elementos do ambiente organizacional pela visão da gestão econômica



Fonte: CATELLI, Armando, *Controladoria – uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo, Atlas, 1999, p. 41.

PEREIRA in CATELLI (1999, p. 42), define:

*“O ambiente remoto de uma empresa compõe-se de entidades que, embora possam não se relacionar diretamente com ela, possuem autoridade, domínio ou influência suficientes para definir variáveis conjunturais, regulamentares e outras condicionantes da sua atuação”.*

Essas variáveis em sua maioria não são controláveis pela empresa, porém impactam as atividades da organização. Podemos dizer também que essas variáveis causam modificações no cenário atual que a empresa está enfrentando, bem como nos cenários que ela irá atuar, causando reações nas suas condições de desenvolvimento e sobrevivência, influenciando também as demais entidades que integram o ambiente global.

PEREIRA in CATELLI (1999, p. 43), cita algumas variáveis existentes no ambiente remoto:

1. *Variáveis políticas – regime de governo, relacionamento com outros países;*
2. *Variáveis econômicas – PIB, inflação, taxas de juros;*
3. *Variáveis sociais – mercado de trabalho, capacidade técnica;*
4. *Variáveis tecnológicas – tecnologia de produção, de transporte e informática;*
5. *Variáveis ecológicas – restrições ambientais;*
6. *Variáveis regulatórias – tributos, incentivos fiscais.*

PEREIRA in CATELLI (1999, p. 43) explica que

*“O ambiente próximo de uma empresa compõe-se de entidades que compõem o segmento em que atua e compete, tais como: fornecedores, concorrentes, clientes, consumidores”.*

Essas entidades possuem variáveis como preços, volumes, qualidade, prazos de entrega, taxas de financiamento, entre outros que determinam o tipo de gestão de cada uma delas.

Podemos identificar algumas entidades que compõem determinados segmentos, verificando de forma clara seus relacionamentos, suas atividades e respectivos recursos/produtos. Elas compreendem:

- a. *Fornecedores: disponibilizam os recursos necessários a realização das atividades da empresa;*
- b. *Clientes: adquirem os produtos ou serviços gerados pela empresa;*
- c. *Concorrentes: concorrem com a empresa tanto na obtenção de recursos quanto na oferta de produtos e serviços;*
- d. *Consumidores: utilizam o produto final do ciclo econômico para o atendimento de suas necessidades.*

Um ciclo econômico é feito de diversos segmentos que muitas vezes se transformam em fornecedores/consumidores simultâneos, formando assim uma cadeia de relacionamentos.

É necessário que cada segmento que compõe o ciclo econômico seja eficiente e eficaz, porque o enfraquecimento de um segmento pode comprometer todo o ciclo.

A satisfação dos consumidores é o que garante a continuidade do ciclo econômico, pois estes continuando a consumir fazem com que todos os segmentos continuem atuando para se chegar a um objetivo global final.

Dessa forma, tanto na visão da administração quanto na da gestão econômica, as empresas estão inseridas em um ambiente que por sua vez é subdividido em outros ambientes, conforme o tipo de relação que ambos mantêm, sempre na busca de uma melhor inter-relação visando à eficiência e à eficácia. A isto se denomina visão sistêmica do ambiente empresarial.

### 2.3 A EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO E DINÂMICO

A chamada abordagem sistêmica nos permite uma visão mais abrangente de determinado objeto do que se o considerarmos isoladamente, permitindo também uma delimitação desse objeto, ajudando no seu estudo em determinado contexto.

Sob a ótica de BERTALANFFY apud PEREIRA (1993, p. 24) sistema,

*“(...) é uma nova visão da realidade que transcende os problemas tecnológicos, exige uma reorientação das ciências,*

*atinge uma ampla gama de ciências desde a física até as ciências sociais e é operativa com vários graus de sucesso”.*

Citando um resumo segundo LODI in CATELLI (1999, p. 36) sobre a teoria dos sistemas o referido autor conclui que essa teoria,

*“(...) elabora princípios gerais, sejam físicos, biológicos ou sociológicos, e modelos gerais para qualquer das ciências envolvidas. (...) Ela também veio a preencher o vazio entre elas, pois há sistemas que não podem ser entendidos pela investigação separada e disciplinar de cada uma das suas partes. Só o todo possibilita uma explicação. Por isso também se diz que a Teoria dos Sistemas é uma ciência da totalidade”.*

SILVA (2001, p. 352) define sistema *“como um conjunto de elementos interativos e relacionados cada um ao seu ambiente de modo a formar um todo”.*

Quando pensamos em um sistema não podemos querer entender as empresas isoladamente, mas temos que entendê-las vislumbrando o ambiente no qual estão inseridas, bem como a sua relação com esse meio.

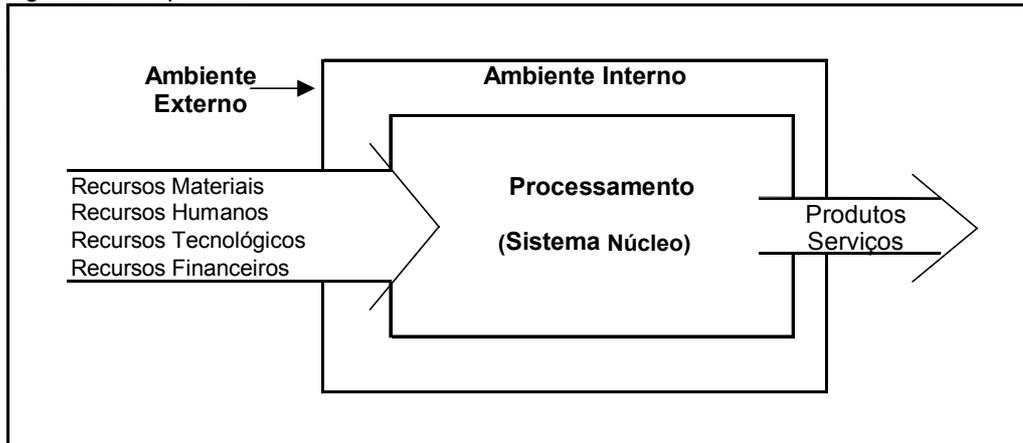
Segundo GUERREIRO (1989, p. 153), *“sistema pode ser entendido como um conjunto de elementos interdependentes que interagem na consecução de um objetivo comum”.*

Podemos entender também que um sistema exige uma certa ordem e dinâmica que o fazem atingir o seu objetivo. Esse objetivo, quando direciona a atuação do sistema, faz parte da dinâmica de suas partes.

De acordo com PEREIRA apud CATELLI (1999, p. 38), tomando-se por base o enfoque da teoria dos sistemas, uma empresa pode ser caracterizada como *“um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente”*.

Sendo a empresa um sistema aberto e dinâmico, deve interagir com seu ambiente para realizar as suas atividades. Essa interação pode se dar por meio da transformação de recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, entre outros em produtos ou serviços, conforme a figura nº. 3 a seguir.

Figura 3: A empresa como um sistema aberto



Fonte: NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo, Atlas, 1993, p. 24

Existem atividades realizadas internamente na empresa visando atender às necessidades externas e internas da empresa, que envolvem produtos e/ou serviços que são necessários para o desenvolvimento de uma determinada atividade que podem gerar recursos para o desenvolvimento da atividade operacional da empresa.

Diz-se que a empresa é um sistema aberto, pois está sujeita às diversas pressões do ambiente externo, ou seja, está aberta à concorrência, globalização, ao desenvolvimento tecnológico, a normas governamentais, a condições econômicas, ao comportamento dos consumidores e dos fornecedores, entre outras, que influenciam diretamente nas decisões a serem tomadas internamente.

Esses fatores estão continuamente exigindo respostas dos gestores da empresa, que devem estar atentos para essas mudanças. Essas respostas

podem ser benéficas ou não para a empresa. Portanto, para garantir a sua continuidade, a empresa deve adaptar-se à turbulência do seu mundo exterior.

Essas respostas, na forma das escolhas realizadas cotidianamente pelos gestores, devem procurar levar a empresa a alcançar os seus objetivos, devendo estes estar sempre atentos para antecipar-se às mudanças do ambiente do qual a empresa participa.

MOSIMANN e FISCH (1999, p. 19) ensinam que:

*“Nos sistemas abertos verifica-se a sinergia, onde o todo é superior à soma das partes, porque no agregado encontramos características muitas vezes não encontradas nos componentes isolados”.*

Portanto, a empresa deve ser concebida como um sistema aberto, interagindo com todos os seus ambientes, absorvendo recursos e transformando-os em produtos ou serviços que serão exportados para outros ambientes.

Internamente a empresa compõe-se de atividades, dentre eles podemos citar: compras, estoque, finanças, vendas, faturamento, recursos humanos etc.

GUERREIRO (1989, p. 165ss.) identifica seis subsistemas do sistema empresa: institucional, físico/operacional, social, organizacional/formal, de informação e de gestão.

a. Subsistema institucional - O subsistema institucional tem como objetivo dar o direcionamento da empresa em face do ambiente externo e, com base nas crenças e valores de seus gestores, são configuradas a missão, as crenças e os valores da empresa. Esse conjunto de crenças, valores e expectativas converte-se em diretrizes que orientam todos os demais componentes do sistema empresa para atingir os resultados desejados e refere-se aos princípios que norteiam o comportamento diante de seus clientes, fornecedores, empregados, comunidade, governo etc. A importância desse conjunto é tal que influencia todos os subsistemas da empresa levando-a a interagir com os demais sistemas que compõem seu ambiente externo. Esse subsistema apresenta alguns requisitos como: ser definido a partir de crenças e valores dos gestores; ser formalizado pela empresa em um documento para nortear o conjunto de suas diretrizes básicas; ser validado pela sociedade compreendendo o exercício de atividades lícitas e que satisfaçam às necessidades do ambiente; ser divulgado, interna e externamente, possibilitando o conhecimento das diretrizes institucionais da empresa.

b. Subsistema de gestão - depende da definição dos subsistemas institucional e do modelo de gestão. Enquanto o subsistema institucional norteia o processo de gestão, por meio do dimensionamento da missão da empresa, determinando “aonde” deve chegar o processo de gestão, o

subsistema de gestão indica “como” alcançar a situação objetivada. A existência do subsistema de gestão é justificada pela intenção dos gestores em conduzir a empresa a uma situação objetivada a partir da situação atual. Justifica-se pela necessidade de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, para que a empresa cumpra a sua missão.

c. Subsistema social - diz respeito ao conjunto de pessoas da empresa, incluindo-se todas as potencialidade associadas aos indivíduos, como por exemplo, criatividade, objetivos pessoais, motivação, liderança, treinamento, entre outras.

d. Subsistema organizacional/formal - refere-se à organização formal da empresa, ou seja, a forma como são agrupadas suas atividades, seus departamentos, o grau de descentralização, de delegação de poder e autoridade, níveis hierárquicos, entre outros aspectos. O subsistema organizacional/formal e o subsistema social têm sido tratado de forma ampla e profunda nos trabalhos e pesquisas nos campos próprios de teoria da administração.

e. Subsistema físico/operacional - compreende a parte física do sistema empresa, como: imóveis, instalações, máquinas, veículos etc. Abrange todos os elementos concretos e palpáveis da empresa, com exceção das pessoas, que compõem outro subsistema, ou seja, todos os recursos físicos que as pessoas utilizam para desempenhar as suas funções na empresa.

Enfim, corresponde a todos os recursos físicos necessários de serem utilizados para a empresa alcançar os seus objetivos finais.

f. Subsistema de informação - diz respeito à atividade de obtenção, processamento e geração de informações necessárias à execução e gestão de atividades da empresa, incluindo informações ambientais, operacionais e econômico-financeiras. O objetivo fundamental do subsistema de informação é dar o adequado suporte informativo ao sistema de gestão, tanto gerencial quanto de execução das atividades operacionais. Deve atender a alguns requisitos, como, por exemplo, ser supridor das necessidades decisórias dos gestores, mostrando informações relevantes, tempestivas e confiáveis; ser formalizado e integrado ao processo de gestão; evidenciar os impactos das variáveis internas e externas; permitir avaliações de desempenho global e analítico.

Todos esses subsistemas devem estar interagindo entre si e com o meio ambiente onde a empresa se situa, possibilitando-lhe o desenvolvimento de suas funções básicas, para que a empresa possa alcançar os seus objetivos.

GUERREIRO (1989, p. 154) demonstra bem essa interação quando explica:

*“(...) as pessoas (subsistema social), condicionadas por determinados princípios (subsistema institucional), ocupando determinados postos com autoridade e responsabilidade pre-*

*definidas (subsistema formal), tomam decisões (subsistema de gestão) sobre recursos (subsistema físico) utilizando informações (subsistema de informação), para que a empresa alcance seus objetivos”.*

Existe a necessidade de os subsistemas estarem interagindo entre si para que a empresa desempenhe adequadamente suas atividades, pois, por meio da noção de sistema, compreendemos que o resultado do sistema empresa é diferente da soma dos resultados dos subsistemas ou, ainda, conforme GUERREIRO (1995), que a otimização do resultado do todo não implica necessariamente a maximização do resultado de cada área.

### 3. GESTÃO E MODELO DE GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS

#### 3.1 GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Na opinião de CRUZ apud PARISI e NOBRE in CATELLI, (1999, p. 111) gestão é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa.

NAKAGAWA (1995, p. 50) afirma que, “(...) gestão é a atividade de conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (planejado) por ela, apesar das dificuldades”.

GUERREIRO (1989, p. 4) ao dizer que

*“(...) gestão se caracteriza pela atuação a nível interno da empresa, no sentido de se otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, considerando neste comportamento as variáveis dos ambientes interno e externo que impactam a empresa e os atributos dos recursos*

*possuídos. Considera-se que a administração eficaz tem condições de conseguir, a longo prazo, o desenvolvimento da empresa e a otimização de seus resultados, quaisquer que sejam as circunstâncias que influenciem o seu desempenho hoje e no futuro”.*

GUERREIRO (1989) destaca a atuação interna da empresa, as relações desta com o ambiente externo, e as dimensões estratégica e operacional da gestão.

Para MOURA apud PELEIAS (1992, p. 35),

*“(...) podemos considerar o termo gestão como sendo um conjunto de atividades que tem por finalidade obter o melhor resultado possível, utilizando os recursos disponíveis... realiza-se por uma série de atividades, que devem seguir um conjunto de normas, princípios e funções, com a finalidade de ordenar e dispor os fatores de produção e controlar sua eficiência, com vista a alcançar um determinado resultado”.*

FERREIRA, REIS e PEREIRA (1997, p. 6) tentam esclarecer qual é a diferença entre administração e gestão. Segundo pesquisa realizada por esses autores as palavras gestão e administração têm origem latina, *gerere* e *administrare*. *Gerere* significa conduzir, dirigir ou governar e *administrare* tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos

que o possuem. Em sua conclusão esses autores alegam que "administrar seria, portanto, a rigor, uma aplicação de gerir".

CHIAVENATO (2000, p. 6) afirma que a palavra administração vem do latim *ad*(direção, tendência para) e *minister*(subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem.

No entanto, ele salienta que a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original, que passa a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos traçados de maneira mais adequada.

Para MOTTA (1998, p. 26),

*"A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante".*

Considerando-se que as empresas têm objetivos a serem atingidos, gerir é fazer as coisas acontecerem de forma que as empresas alcancem seus objetivos.

A gestão é responsável pela dinâmica da empresa, e é evidenciada na execução de um processo composto de diversas fases e atividades, independentemente do tipo de atividade empresarial.

WELCH (1983, p. 19) escreveu que

*“(...) o processo de administração geralmente assume uma forma comum, qualquer que seja o tipo do empreendimento, caracterizando-o como (...) o esforço administrativo global em dado empreendimento, envolvendo a tomada de decisões, a aplicação de determinadas técnicas e de certos procedimentos e a motivação de indivíduos ou grupos no sentido de consecução de objetivos específicos”.*

A necessidade de se tomar decisão evidencia-se pela existência de algum problema a ser solucionado. Segundo GIBSON apud PEREIRA, (1993, p. 85) *“a condição necessária para a decisão é o problema. Isto é, se não existirem problemas, as decisões não serão necessárias”.*

Sob o pressuposto da necessidade de continuidade e o fato de que a empresa é constituída com algum propósito, os problemas devem ser solucionados, ou seja, requerem decisões, que precisam ser objetivadas e administradas.

CHIAVENATO, (2000, p. 5) considera que essas decisões buscam a eficiência e a eficácia na tarefa de fazer com que as pessoas que trabalhem para conseguir alcançar os objetivos comuns da organização. Estas decisões dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa.

PINHEIRO (1996, p. 7) em sua tese, afirma que

*“A capacidade gerencial necessária à fluidez operacional das organizações precisa ser considerada como um componente de relevante importância no exame da problemática de sobrevivência e crescimento dessas micros, pequenas e médias organizações empresariais, sem que se despreze a existência diuturnamente mas que podem, na maioria dos casos, serem minimizados e, até mesmo, eliminados através de procedimentos gerenciais adequados”.*

Portanto, como podemos constatar no que diz respeito à gestão das pequenas empresas, verifica-se que ela sofre a influência de uma enorme variedade de paradigmas que permeiam a cultura dos empreendedores, que após criar sua empresa passam a desempenhar o papel de gestores.

No desempenho desse papel, uma das principais características da gestão feita pelos empreendedores, na opinião de BORTOLI NETO apud KASSAI (1996, p. 107), é ser determinada de forma preponderante pela

personalidade e experiência profissional do seu empreendedor, explicando-nos que,

*“Na verdade, a PME (...) nasce, vive e desenvolve-se a partir do talento, da sensibilidade e da vontade de realizar de centenas de milhares de empreendedores, os quais são, ao mesmo tempo, seus inspiradores, implantadores e principal força propulsora. (...)”*

*Dessa forma, a MPE é criada e operada à imagem e semelhança de seu empreendedor que, freqüentemente, acumula, em especial nas pequenas empresas, as funções técnicas, administrativas, de gestão financeira, de vendas, etc., resultando, desse modo, características diferenciadas e peculiaridades para cada empreendimento”.*

E acaba dizendo que os procedimentos complicados e as técnicas sofisticadas, como as adotadas pelas grandes empresas, não se fazem necessárias para a gestão das pequenas empresas.

CAVALCANTI apud PINHEIRO (1996, p. 12) ressalta que,

*“A fragilidade administrativa e organizacional das MPEs revela-se com toda a sua inteireza na pequena interligação entre aspectos tecnológicos, administrativos, de percepção*

*ambiental, referentes ao sistema de informação gerenciais ou à estratégia desenvolvida.*

*Na verdade as MPEs possuem capacidade limitada de percepção e priorização dos problemas empresariais, parcela que não pode, via de regra, contar com apoio externo, e não estão acostumadas a planejar e executar ações conjuntas.*

*As observações realizadas pela pesquisa empírica revelaram que o poder de gerenciamento e participação institucional dessas camadas empresarias é muito segmentada e, em alguns casos, inexistente”.*

O que se observa nas pesquisas realizadas por autores, como PINHEIRO, KASSAI, PINTO, é que freqüentemente o nível administrativo das pequenas empresas é bastante rudimentar, o que nos leva a crer que tais empresas demonstram fragilidade estrutural.

PINHEIRO (1996, p. 13) em sua tese, diz que:

*“Em geral, essas empresas não possuem, por exemplo, uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes. Os controles são difusos e quase sempre centralizados – conseqüentemente, as decisões são tomadas pelos dirigentes, sem a participação de importantes atores que atuam no processo. Falta, ademais, a*

*informação e, o que se pode considerar principal, a percepção da importância de todas estas questões no empreendimento”.*

Para PELEIAS (1992, p.40) a ação de gerir corretamente consiste ainda numa delegação apropriada de autoridade e a assunção de responsabilidade por parte dos subordinados.

Dessa forma, a gestão das pequenas empresas se caracteriza por um processo de tomada de decisões, tendo como padrões para tal a vivência e a expectativa do empreendedor, para que essas decisões conduzam ao alcance de sua missão.

### 3.1.1 O PAPEL DO GESTOR

Existem diversas definições para caracterizar o gestor de uma empresa. Estudando tais definições, conseguimos visualizar que a essência da ação do gestor está voltada à obtenção de resultados.

ARANTES (1998, p. 73) define gestor como

*“(...) toda a pessoa da organização que é capaz, através de sua ação, de afetar significativamente os resultados de uma área de responsabilidade e assegurar sua contribuição para a consecução das finalidades empresariais”.*

Algumas habilidades são esperadas do gestor, como nos explica ARANTES (1998, p. 75):

- a) Habilidade conceitual – dispor de mecanismos que facilitem a percepção e avaliação de fenômenos e tendências e que auxiliem na concepção de ações que permitam influenciar nesse processo.
- b) Reflexão e ação – desenvolver processo de reflexão no momento e na profundidade exigido em cada caso específico, para conceber o que deve ser feito antes de fazer.
- c) Intuição – capacidade de pressentir coisas, pois ela revela a sabedoria do gestor e é auxiliada por suas habilidades conceituais, por seus conhecimentos e por sua experiência.
- d) Foco nos resultados – é fazer com que as coisas sejam feitas em direção aos resultados esperados, é a arte de combinar a eficácia com a eficiência.
- e) Visão geral e integrada – a capacidade de enxergar a interdependência das várias partes que compõem o ambiente interno e de relacioná-las com o ambiente externo.
- f) Automotivação – a maneira de pensar dá um alto significado ao trabalho do gestor, que deve realizar seu trabalho, não como uma obrigação,

mas como um meio de satisfazer as suas necessidades de auto-realização.

- g) Autodesenvolvimento – ele é que se preocupa em identificar suas necessidades e as oportunidades para seu desenvolvimento e não condiciona seu crescimento profissional aos programas de treinamento da empresa.
- h) Trabalho em equipe – exige saber lidar com visões diferentes e saber sintetizá-las, tem a capacidade de obter consenso, com paciência e com a liderança compartilhada.

Cabe ressaltar que todas essas habilidades requisitadas podem ser aprendidas e desenvolvidas e dependem essencialmente do esforço pessoal do gestor e das oportunidades oferecidas.

O papel do gestor é otimizar os resultados, valendo-se dos recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis e sua principal atividade é centrada na capacidade de tomar decisões apoiado em informações adequadas.

OLIVEIRA in CATELLI (2001, p. 432) comenta que

*"(...) a missão do gestor consiste em aumentar o nível de eficácia da organização, área, departamento, atividade que*

*administre. Toda decisão que um gestor toma tem por escopo a eficácia empresarial e, portanto, deve agir sobre todos os aspectos de suas atividades: operacionais, financeiros, econômico e patrimoniais".*

Dessa forma o trabalho do gestor não é definido pela quantidade de recursos ou custos pelos quais responde, mas pelos resultados que produz.

Segundo PELEIAS (1992, p. 37), para que a gestão ocorra de forma eficaz, faz-se necessária a existência da figura do gestor, que pode ser definido como o especialista numa atividade da empresa, e que tem como atribuições básicas aquelas tratadas pelas obras de administração: planejamento, organização, direção e controle.

A fim de clarear o entendimento sobre o papel de um gestor, apresenta-se a seguinte citação de NEWMAN apud PELEIAS (1992, p. 37):

*"É evidentemente aconselhável, quando se preenche uma função de chefia, escolher uma pessoa competente para a função específica, pois o novo chefe estará então investido tanto de autoridade administrativa como técnica. Nem sempre, entretanto, isto é possível, principalmente quando a função abrange várias atividades".*

Segundo TEXEIRA apud PINTO (2000, p. 130), "os cargos administrativos estão sujeitos a uma demanda muito grande de influências

*peçoais do ocupante, além de outras como organizacionais e ambientais que dificultam a sistematização do estudo do cargo”.*

Nas pequenas empresas o papel do gestor segue as características acima mencionadas com o diferencial de que em muitos casos, devido à estrutura da empresa, o gestor acumula diversas funções, além de diversas áreas.

### 3.2 ELEMENTOS QUE ORIENTAM A FORMULAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

Na gestão das atividades empresariais ocorre um ciclo de tomadas de decisões, em vista da necessidade de um equilíbrio entre os objetivos, os recursos e as atividades. Essas decisões que permeiam o processo de gestão são estruturadas de acordo com as crenças, valores e missão de seus principais executivos.

#### 3.2.1 AS CRENÇAS E VALORES

As empresas originam-se com base nas crenças, valores e expectativas que as pessoas – sócios, acionistas, proprietário – têm em relação a algum tipo de negócio.

Segundo NAKAGAWA (1995, p. 26),

*“Crença é a aceitação, como verdade, de fatos, declarações ou um conjunto de circunstâncias. Valor é o prêmio que se atribui às crenças, quando estas estão adequadamente claras para se fazerem escolhas entre diversas alternativas possíveis”.*

Para TACHIZAWA (2000; 41), crenças e valores são o

*“(...) conjunto de doutrinas, credos, padrões éticos e princípios que orienta as ações da organização ao longo do tempo e independe das metas, dos objetivos e das estratégias por ela adotada. É quase uma ideologia, com conotações exclusivamente internas à organização, não sendo, necessariamente, dependente de variáveis externas, de análises ambientais ou do ramo de atuação, posto que os valores não devem mudar ao sabor das alterações ambientais”.*

Entende-se que as crenças e os valores são caracterizados pela forma em que a organização se expressa, que não estando predisposta a transgredir-los, a fim de atingir seus objetivos. É a manutenção firme de uma convicção.

Alternativamente, essas crenças e valores compõem um conjunto de princípios que necessariamente deverão ser observados na operacionalização das ações que dão suporte ao seu projeto empresarial.

HARRISON apud ALMEIDA (1996: p. 35), abordando valores, conclui que:

*“O valor pode ser visto como uma concepção, explícita ou implícita, do que um indivíduo, grupo ou organização considera como desejável, em termos do que uma seleção de meios e fins, do qual a ação é tomada, com base nos modos alternativos disponíveis”.*

Podemos entender que as crenças são pontos que devem nortear os gestores nas suas decisões e os valores são os padrões considerados como desejáveis, pelos quais são influenciados e dão importância quando, frente a alternativas de ação, exige-se uma escolha.

### 3.2.2 MISSÃO

A missão da empresa se refere à razão da sua existência. Caracteriza-se como o elemento integrador das suas partes, constituído-se num objetivo permanente e fundamental para a sua atuação.

Todo o sistema tem um objetivo a ser alcançado. No próprio conceito de sistemas está embutida a imagem de várias partes que interagem na busca de um objetivo comum.

GUERREIRO (1989: p. 155) afirma que os objetivos de uma empresa podem ser diversos e uns são mais importantes do que outros, uns são relativos a suprimento, outros, a marketing, produção etc.

As empresas possuem diferentes objetivos, a curto e a longo prazo, alguns relacionados a determinadas atividades, outros relacionados à empresa como um todo.

Mas segundo GUERREIRO (1989, p. 155), toda a empresa deve ter um objetivo principal, que é a sua verdadeira razão de ser, direcionando e caracterizando a sua atuação no mercado, independente do ambiente em que está inserida, assumindo um caráter permanente na empresa.

Esse objetivo fundamental é a missão da empresa, e decorre do papel que ela deseja desempenhar no cenário social e das crenças e valores das pessoas que a dirigem. Para GUERREIRO in CATELLI (1989, p. 156), tais crenças e valores *“(...) devem ser caracterizados de forma ampla, genérica e flexível, tendo em vista que a missão constitui-se em um objetivo permanente do sistema empresa”*.

KOTLER apud PEREIRA (1993: p 39),

*“(...) considera que a missão de uma empresa se relaciona à satisfação de uma necessidade do seu ambiente externo; enquanto que a decisão de fazer um determinado produto ou prestar um determinado serviço é um meio de satisfazer necessidades no ambiente externo e, portanto, um meio de sobrevivência e continuidade, ou seja, um meio de a empresa cumprir a sua missão”.*

Entende-se que a missão da empresa é caracterizada por orientar e integrar as suas partes, tornando-se um objetivo permanente e fundamental para a sua atuação.

A missão de uma empresa deve ser adequadamente explicitada, para ser capaz de orientar a definição de outros objetivos mais específicos, como os sociais e os econômicos. Assim, a fabricação de produtos ou prestação de serviços devem ser entendidas como um meio pelo qual a empresa cumpre sua missão.

As diversas atividades dentro de uma empresa podem e devem ter os seus objetivos particulares, porém esses objetivos não devem ser colocados acima da missão global da empresa.

TACHIZAWA (2000, p. 39) ressalta que não há fórmulas preestabelecidas para a definição de missão e que ela tem de ser específica para cada organização e não genérica a ponto de servir para qualquer instituição.

Devemos lembrar que missão deve ser um objetivo permanente, e que as empresas podem de tempos em tempos avaliar a sua missão e verificar se esta pode ou não ser melhorada.

### 3.3 MODELO DE GESTÃO

Modelos visam facilitar o entendimento das relações que ocorrem com os elementos de um sistema e trazem algumas vantagens, como, por exemplo, facilitar a visualização do sistema.

O modelo de gestão de uma empresa demonstra as crenças e valores dos proprietários, a missão da empresa, que serão conhecidas por toda a organização, sendo aceitas pelos gestores, que se utilizarão delas para tomar suas decisões.

Para GUERREIRO (1989, p. 229),

*“(...)o modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de idéias, crenças e valores, sob os quais estão estruturadas as relações organizacionais de uma entidade. Podemos também dizer que o modelo de gestão é a “Constituição” da empresa, por estarem neste estabelecidos os princípios e regras básicos que regerão todas as suas atividades. Assim, numa organização ideal, o modelo de gestão refletirá as idéias,*

*crenças e valores dos proprietários ou principais executivos, as quais estarão disseminadas por toda a organização, sendo pois plenamente aceitas por todos os gestores, os quais buscarão no modelo de gestão as orientações para as suas decisões”.*

O modelo de gestão, para PELEIAS(1992, p. 31),

*“(...) encontra-se dentro do grupo dos modelos simbólicos, no sub-grupo conceitual, uma vez que pode ser representado de forma oral/verbal ou escrito, sendo resultante das crenças e dos valores dos proprietários e/ou principais executivos de uma empresa”.*

PEREIRA; SANTOS (2001, p. 46) concluem que modelo de gestão,

*“(...) consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”.*

O modelo de gestão poderá ser explicitado, definindo-se claramente quais os propósitos da empresa, o que se espera de cada um dos gestores, bem como qual será o sistema de recompensa a ser adotado.

Como cita PEREIRA in CATELLI (1999, p. 58), algumas diretrizes decorrentes dos modelos de gestão das empresas impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema, como:

1. *“a existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;*
2. *grau de participação dos gestores nas decisões;*
3. *grau de autonomia dos gestores;*
4. *os critérios de avaliação de desempenhos;*
5. *os papéis e posturas gerenciais”.*

PELEIAS (1992, p. 32) cita que deverão ser explicitadas para um modelo de gestão algumas diretrizes relativas aos seguintes pontos:

- a) *“A empresa tem processo de planejamento e controle porque situa-se num ambiente incerto e turbulento. Deve, assim, dispor de instrumentos administrativos que garantam a sua continuidade;*
- b) *Os gestores devem utilizar duas camisas: a camisa de gestor da empresa, em primeiro lugar, e a camisa de gestor da área sob sua responsabilidade;*

c) *O relacionamento entre as áreas componentes da empresa deve ser de tal forma que permita a otimização do resultado da empresa, e não a maximização do resultado de uma área individualmente. Os relacionamentos deverão viabilizar a sinergia positiva do todo organizacional;*

d) *Na medida do possível, deverá ser dada a todos os gestores a oportunidade de participarem e opinarem no planejamento das atividades da empresa. Quando um gestor for considerado voto vencido em suas colocações, deverá saber exatamente quais os motivos que levaram a tal decisão;*

e) *Deverão ser amplamente explicitados os critérios a serem utilizados na avaliação do desempenho dos gestores e das áreas sob sua responsabilidade. Não deverão existir “surpresas”, nem tampouco julgamentos que não sejam do conhecimento dos envolvidos no processo;*

f) *O modelo de gestão deverá explicitar quem são os responsáveis pela condução das atividades na empresa. Deve também contemplar mecanismos que evitem que uma dada área ou gestor seja investido de poder que possa comprometer a integração, ou seja, deve haver mecanismo que impeçam o acúmulo e o exercício desenfreado de poder por parte de um gestor ou área da empresa”.*

GUERREIRO (1989, p. 230) caracteriza modelo de gestão como um subsistema do sistema institucional, correspondendo a um conjunto de princípios a serem observados que assegurem:

*a. “a redução do risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;*

*b. o estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido às suas atividades;*

*c. a orientação geral dos esforços através de um estilo e filosofia de trabalho que criem atitudes construtivas;*

*d. a adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e das atividades;*

*e. a aferição se a empresa está cumprindo a sua missão ou não, se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos e esforços, e se, o que não foi, está sendo corrigido ou aperfeiçoado;*

*f. o conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externo e interno e sua tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e das*

*transações/eventos ocorridos em cada período e de onde e no que as coisas não correram satisfatoriamente”.*

Analisando-se o modo de operação e as características de administração das diversas empresas pesquisadas, observa-se as mais diferenciadas preocupações em relação aos elementos e variáveis empresariais.

GUERREIRO (1989, p. 229 e 230) nos ensina que

*“Algumas empresas encontram-se seriamente empenhadas na capacitação gerencial de seus recursos humanos, enquanto outras encontram-se às voltas com os problemas decorrentes da alta rotatividade de pessoal, devida à grande preocupação com a minimização da folha de pagamento.*

*(...)*

*As causas dessas diferentes posturas empresariais encontram-se, fundamentalmente, nas crenças, valores, convicções dos empreendedores e dos administradores da empresa, ou seja, no sistema institucional da empresa”.*

PARISI in CATELLI (1999, p. 262), comenta que cada empresa tem sua forma de ser, resultando num modelo de gestão com características particulares, que pode ou não promover as melhores condições de atuação para os gestores.

Ainda, segundo PARISI (1999, p. 264), "*independentemente do estilo que se adote, o modelo de gestão é composto pelos seguintes princípios: poder e responsabilidade; estilo de gestão; postura; papel; processo de gestão; e critério de avaliação de desempenho*". Assim,

- a. *Processo decisório - diz respeito à forma de tomada de decisão na empresa;*
  
- b. *Funções e responsabilidades - diz respeito à definição da relação entre o gestor e as atividades operacionais;*
  
- c. *Autoridade - é a diferença do poder para o gestor exercer suas funções e responsabilidades;*
  
- d. *Estilo - é a forma de relacionamento entre os gestores e esses e as demais pessoas da empresa;*
  
- e. *Postura - é o comportamento esperado do gestor;*
  
- f. *Processo de gestão - é a forma de estruturação do processo decisório em etapas coordenadas para garantir a eficácia e a eficiência das decisões (CRUZ, 1991, p. 48);*
  
- g. *Critério de avaliação de desempenho - é a expressão do objetivo da gestão (por exemplo: gestão por resultado econômico)".*

Também segundo PARISI in CATELLI (1999, p. 265ss269), temos dois modelos de gestão que ele define como “*modelo de gestão tradicional*” e “*modelo de gestão do GECON*” (*grifo nosso*). Com base nesses dois modelos, temos as seguintes características.

Quadro 6 - Características dos modelos de gestão.

Aspecto	Modelo de gestão tradicional	Modelo de gestão GECON
Processo decisório	Centralizado.	Descentralizado.
Funções e responsabilidades	Decorrentes do modelo organizacional. Responsabilidade pela gestão operacional.	Decorrentes da missão. Responsabilidade pelas gestões operacional, econômica e financeira.
Autoridade	Delegada informalmente.	Compatível com as funções e responsabilidades.
Estilo	Individualista.	Participativo.
Postura	Burocrática.	Empreendedora.
Papel	Tecnocrata.	“Dono”.
Processo de gestão	Foco no realizado.	Planejamento e controle.
Avaliação de desempenho	Múltiplos indicadores. Permeia a alta administração.	Resultado econômico. Permeia toda a empresa.

Fonte: PARISI, Cláudio in CATELLI, Armando. *Controladoria – uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo, Atlas, 1999, p. 272.

Ao estudar LIKERT apud FAVA (2002, p. 199), ele argumenta que a gestão é um processo relativo e que não existe um modelo que sirva para todas as organizações e dependendo das condições internas e externas, pode assumir diferentes estilos.

A partir de suas pesquisas, LIKERT apud FAVA (2002) propõe quatro sistemas que são caracterizados em relação a quatro variáveis que são:

processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. A relação dos quatro sistemas com as quatro variáveis propostas por LIKERT apud FAVA (2002) está demonstrada no quadro n.º 7.

Quadro 7 - Os quatro sistemas de gestão segundo LIKERT

<b>SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO (GESTÃO)</b>				
<b>Variáveis Principais</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Autoritário-Coercitivo</b>	<b>Autoritário-Benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
Processo decisório	Totalmente centralizado na cúpula da organização.	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.
Sistema de comunicações	Muito precário. Somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicações eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos confinam as pessoas.	São toleradas, com condescendência. Organização informal é incipiente e considerada uma ameaça à empresa.	Certas confianças nas pessoas e nas relações. A cúpula facilita a organização informal sadia.	Trabalho em equipes. Formação de grupos são importantes. Confiança mútua, participativa e envolvimento grupal intenso.
Sistemas de recompensas e Punições	Utilização de punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais).	Utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais.	Utilização de recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelas equipes.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro, Campus, 2000, p. 409.

Ao longo da evolução da teoria da administração, muitas contribuições em relação a modelos de gestão têm sido agregadas. Cada uma delas reflete uma abordagem, enfoque ou escola da teoria geral da administração.

Essas contribuições traduzem a disciplina a que pertenciam seus formuladores ou o aspecto particular das organizações e da administração que foi objeto de suas pesquisas, observações e estudos.

A difusão das abordagens sobre modelos de gestão não parece se dar de forma homogênea nas organizações, visto que nem sempre se trata de uma abordagem completa e que normalmente deve ser adaptada às peculiaridades de cada organização para a sua implementação.

STONER apud PEREIRA; SANTOS (2001, p. 32) argumentam que ainda não existe uma teoria geral verificada ou um conjunto de leis da administração que possamos aplicar a todas as situações. O que se tem são maneiras de encarar as organizações e suas atividades, construídas a partir das abordagens dos diversos estudiosos.

A discriminação de algumas das abordagens que integram a teoria geral da administração e os elementos que cada uma delas enfatiza encontra-se no quadro n.º 8.

Quadro 8 - Teoria da administração e seus principais enfoques

<b>Ênfase</b>	<b>Teorias Administrativas</b>	<b>Principais Enfoques</b>
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Estrutura	Teoria Clássica	Organização formal. Princípios gerais da administração.
	Teoria Neoclássica	Funções do administrador
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem. Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilo de administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental.
	Teoria Neo-estruturalista	Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental. (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto.
Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia. (imperativo tecnológico)

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6.ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000, p. 7.

Como não há duas organizações iguais, provavelmente encontraremos uma mistura das várias abordagens, já que nenhuma abordagem é mais certa que as outras e os estudos anteriores refletem as preocupações das épocas em que se pesquisaram.

Modernas teorias da administração que se caracterizam como modelos de gestão, não citadas no quadro acima, foram desenvolvidas com a ênfase

em determinado aspecto da realidade organizacional, e conforme PEREIRA; SANTOS (2001, p. 34 – 36), são elas:

1. *“Administração estratégica – trata-se de uma abordagem focalizada na definição dos resultados e na escolha da estratégia para atingi-los, por meio de implementação de ações sistemáticas de planejamento empresarial desdobrado nos níveis estratégico, tático e operacional;*

2. *Administração participativa – focaliza-se nas pessoas, visando atender diversos objetivos genéricos, como responsabilidades sociais da organização, equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos, cultura democrática, satisfação pessoal;*

3. *Administração empreendedora – concentra-se também nas pessoas, focalizando a sua capacidade de empreender. É o reconhecimento do valor dessa capacidade que leva à busca do conhecimento sobre o comportamento e as práticas do empreendedor, trata-se da capacidade de realizar novas combinações de fatores produtivos;*

4. *Administração holística – é a contrapartida, na área da administração, das alterações que estão ocorrendo na esteira do desenvolvimento tecnológico desta nova era, em que passam a ser mais valorizadas as coisas intangíveis além de considerar que o todo não é mera soma das partes, mas delas*

*depende e que as partes compõem o todo, mas é o todo que determina o comportamento das partes;*

*5. Administração virtual – é uma abordagem focalizada na tecnologia, trata-se da integração da tecnologia da informação com a tecnologia das telecomunicações, impactando todos os demais elementos componentes da organização, dada a possibilidade da comunicação em tempo real”.*

PARISI apud CATELLI (1989, p. 264), afirma que o modelo de gestão não tem um único estilo, podendo estar restrito às regras gerais de relacionamento entre os gestores e os acionistas ou, então, ser mais detalhado, abordando temas que não obrigatoriamente são objetos de um modelo de gestão, mas que transmitem a preocupação e a orientação dos acionistas da empresa.

Em face da existência de muitos modelos de gestão, podemos encontrar um de valor universal para uma determinada empresa, e outro específico, dentro de cada atividade dessa empresa, porém cabe ressaltar que tudo deve ser feito visando ao objetivo global da empresa.

O melhor modelo de gestão é aquele que melhor se adequa ao objetivo geral de cada empresa, na medida em que garanta a eficiência e eficácia.

#### **4. AS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO UTILIZADOS PELAS PEQUENAS EMPRESAS**

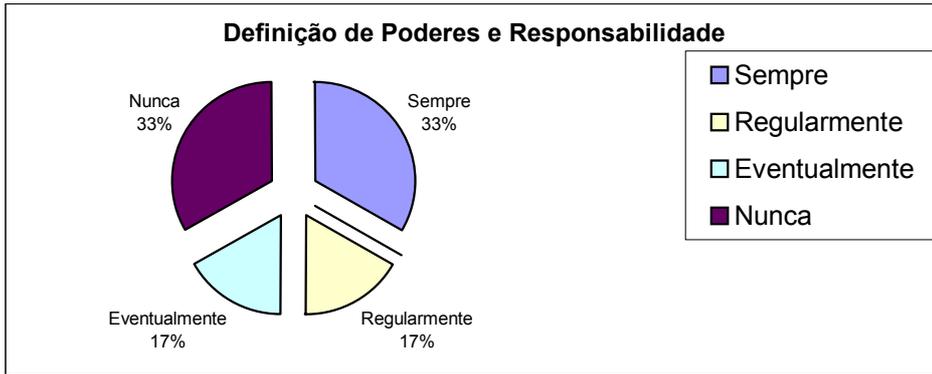
Neste capítulo são apresentados as constatações empíricas embasadas nas definições apresentadas nos capítulo 3.

Durante a pesquisa observaram-se as seguintes características das empresas participantes da pesquisa.

Quanto à forma de gestão, todas as empresas são caracterizadas por uma gestão familiar, tendo como gestor o patriarca ou seus herdeiros, por isso as suas características e forma de implantação variam segundo as crenças, valores e habilidades desses gestores.

As decisões são centralizadas nos proprietários, que em nossa pesquisa, acabaram sendo também seus próprios gestores, inclusive naquelas onde a entrevista foi concedida pelo principal responsável da empresa, apesar de serem definidas as responsabilidades e poderes, conforme gráfico nº 01.

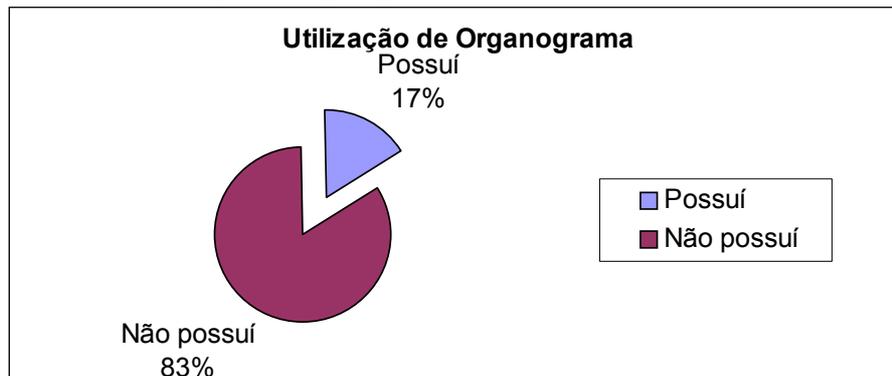
Gráfico 01 – Definição dos Poderes e Responsabilidades



Verificou-se que as ações tomadas são muitas vezes centradas nas experiências passadas da própria empresa, e principalmente, pelo seu gestor, o que caracteriza o empirismo em seu modelo de decisão.

Observou-se que nesse tipo de empresa, talvez por seu tamanho reduzido ou pela concentração do poder nas mãos de apenas um responsável, a maioria não adota um organograma formal, conforme demonstrado no Gráfico 02, a seguir:

Gráfico 02 – Utilização de Organograma



Um dado interessante observado foi que apenas as três empresas em que as entrevistas foram concedidas pelos responsáveis, possuem uma hierarquia/organograma definidos. Nas demais, talvez pelo tamanho ou pela própria especificidade da empresa, foi observado que não existia uma hierarquia/organograma definido, apenas uma relação informal entre os empregados e uma relação formal entre proprietário/empregado.

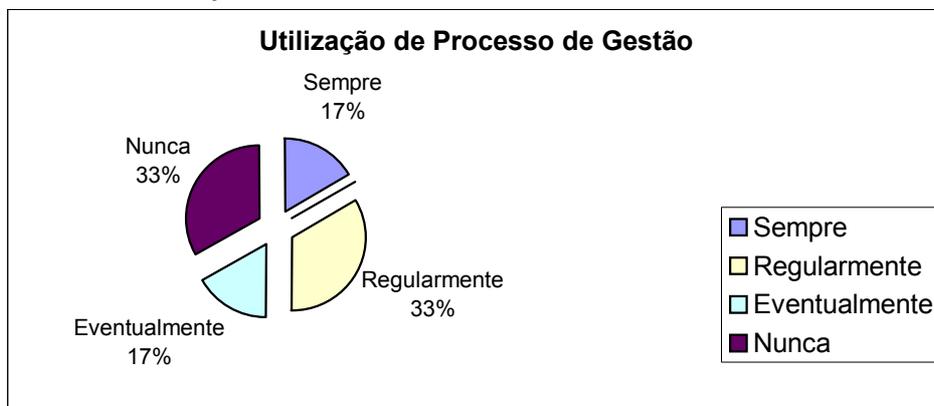
A delegação de poder nessas empresas ocorre de forma informal e somente com relação a pequenas ações, o que pode ocasionar uma vantagem relacionada à flexibilidade de mudanças, seja de rumos, de processo, seja da própria gestão.

Outra vantagem observada é com relação à falta de burocracia no relacionamento entre os gestores e seus colaboradores, além do que eles possuem liberdade para criar procedimentos inovadores caracterizando, dessa forma, um estilo participativo.

Observou-se que nenhuma das empresas participantes tem sua missão explicitamente definida, porém percebe-se que se tem em mente a missão da empresa, só que não se consegue visualizá-la de forma clara, com uma definição de seus objetivos, a qual garanta que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos. O imprevisto é uma forte presença nessas empresas.

Com relação ao processo de gestão englobando o planejamento, a execução e o controle, todas têm ciência e noção da sua importância, mas apenas 50% das empresas pesquisadas citaram possuir algum tipo de planejamento, as demais não possuem nenhum instrumento de gestão, melhor dizendo, não possuem planejamento, orçamento e previsão formalmente estipulados, conforme gráfico nº 03.

Gráfico 03 – Utilização de Processo de Gestão.



Das empresas que afirmaram elaborar algum tipo de planejamento, observa-se que este é visto como algo que se deseja alcançar e não como um instrumento que norteia as atividades das empresas para a consecução de seus objetivos. Assim, a execução de um planejamento ocorre de modo intuitivo, no processo natural das atividades desenvolvidas por essas empresas, não tendo a preocupação de seguir algo decidido a priori.

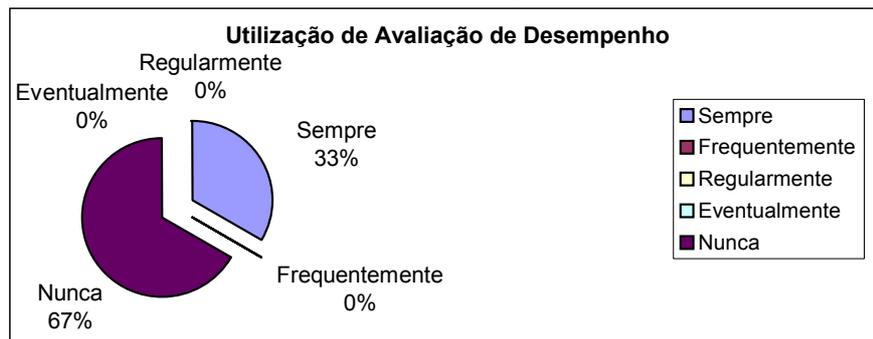
Na realidade, o controle do planejamento adotado por essas empresas é avaliado no cômputo financeiro. Assim, o acompanhamento do resultado

alcançado em confrontação com o planejado somente é constatado na pesquisa por uma empresa.

A avaliação de desempenho praticada nessas empresas não segue nenhum método racional, é totalmente subjetiva, porém um pensamento predominante é de que o aumento do desempenho dos colaboradores é diretamente proporcional à definição de prêmios concedidos e o importante é o resultado financeiro alcançado pela empresa no final do período. Ou seja, o sucesso da gestão é atestado pelo resultado alcançado.

O gráfico nº 04 nos mostra quanto das empresas pesquisadas, utilizam ou possuem algum critério de avaliação de desempenho.

Gráfico 04 – Utilização de avaliação de desempenho.



Nenhuma das empresas utiliza-se da contabilidade como um sistema de informação ou como instrumento de gestão, seja contabilidade de custo, a contabilidade gerencial ou contabilidade financeira. Percebe-se que as informações utilizadas são de caráter financeiro e que os gestores/proprietário são os responsáveis pela guarda e divulgação dessas informações.

As evidências colhidas em nosso estudo exploratório demonstraram uma visão nada especializada dos gestores das pequenas empresas sobre gestão e modelo de gestão, evidenciando a preocupação com a verificação apenas de alcance do resultado sem a preocupação com a maneira com foi obtido esses resultados.

## **CONSIDERAÇÕES**

Procurou-se apresentar neste trabalho as características das pequenas empresas, alguns modelos de gestão, para identificar algumas medidas utilizadas pelas pequenas empresas que são influenciadas por alguns desses modelos. A relevância da escolha de um estudo das pequenas empresas tem a ver com a crescente procura pela flexibilização dos negócios como um aspecto da sobrevivência no atual ambiente.

Apresentamos também as características específicas das pequenas empresas, muitas vezes construídas à imagem e semelhança do empreendedor que a concretizou.

No que diz respeito à caracterização dessas empresas, procurou-se traçar o perfil de seu empreendedor. Apresentamos algumas de suas características, como a disposição de assumir riscos, a autoconfiança, a necessidade de desenvolver sua criatividade. Foram destacadas também as dificuldades marcadas pelo desconhecimento de técnicas gerenciais.

Procurou-se estabelecer que as empresas fazem parte de um ambiente no qual há uma constante troca de influências, buscando dessa forma o alcance da eficiência e eficácia.

Foi abordado também neste trabalho o sistema pelo qual as empresas se organizam, se caracterizando como um sistema aberto, por ser formado de diversos elementos que se interagem na busca de um resultado comum, e dinâmico, que deve interagir com o seu ambiente para realizar suas atividades.

A pesquisa bibliográfica que serviu de base teórica para este trabalho, no que diz respeito à gestão e a modelo de gestão, demonstrou a preocupação dos vários autores em conceituá-los e apresentá-los como um dos responsáveis pelas expectativas de melhores resultados obtidos pelos gestores, visando permitir que este se concentrem na gestão das pequenas empresas.

Foram abordados no trabalho alguns modelos de gestão, com ênfase no proposto pela linha de pesquisa de Gestão Econômica, com a intenção de identificar algumas características encontradas nesses modelos e nos utilizados pelas pequenas empresas pesquisadas, no sentido de responder ao problema proposto e atender o principal objetivo deste trabalho, ou seja, quais as características do modelo de gestão freqüentemente utilizado pelas pequenas empresas.

Surgem desse contexto algumas constatações levantadas pela pesquisa de campo, como segue:

- a) Quanto ao processo de decisão – conclui-se que nesse tipo de empresa as decisões são centralizadas no gestor que também é o proprietário do empreendimento.;
- b) Quanto à delegação de funções e responsabilidade – conclui-se que as funções são delegadas em nível operacional assim como a definição das responsabilidades;
- c) Quanto à autoridade - conclui-se que não existe uma definição clara de autoridade, uma vez que o tamanho diminuto dessas empresas não dá margem para tal definição;
- d) Quanto ao estilo e postura - conclui-se que o gestor busca um modelo participativo, porém verificou-se que o modelo utilizado na empresa é caracterizado pela centralização na cúpula, mas permite alguma delegação de caráter rotineiro;
- e) Quanto ao processo de gestão - conclui-se que a preocupação está apenas no presente, foco no realizado, isso quando se é elaborado um processo ou mesmo uma de suas fases. Também, na maioria das empresas pesquisadas não se conseguiu constatar a existência de um processo estruturado de gestão, com as fases de planejamento, execução e controle formalmente definidas;

- f) Quanto à avaliação de desempenho - conclui-se que não existe a preocupação com o desempenho das atividades/funções e sim com o resultado global que se está gerando.

Em síntese, concluímos que quanto ao modelo de gestão das pequenas empresas alguns aspectos são marcantes. Por exemplo, os próprios empreendedores são seus administradores, cujas decisões levam em conta as experiências da própria empresa, decisões estas marcadas pelo empirismo das ações. A delegação de poderes de caracteriza pela informalidade, principalmente nas ações emergenciais cotidianas, o que permite mudanças improvisadas e imediatas. Ou seja, não existe rigor de planejamento e controle. Na administração dos negócios, a improvisação é a tônica principal. Portanto, o planejamento e o controle não são feitos com base em dados verificados *a priore*, mas intuitivamente.

Vimos a importância econômica, social e cultural dessas empresas dentro do ambiente, pois é o modo de atuação dos agentes econômicos que determina o desenvolvimento econômico de uma organização.

E, finalmente, visualizamos como necessidade de aprofundamento deste estudo, se levarmos em consideração a possibilidade de ampliação no Brasil das pequenas empresas de caráter individual e/ou cooperativo, por exemplo, o qual, poderá exigir maiores estudos de modelos de gestão embasados numa maior cientificidade, no entanto levando-se em conta as necessidades da realidade brasileira. Necessidade estas que exigem a compreensão da

importância das pequenas empresas, em um país que pretende implementar mudanças urgentes, para as quais as pequenas empresas serão fatores preponderantes para o crescimento do mercado brasileiro, a criação e a ampliação do número de empregos e uma melhor distribuição de renda.

## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Lauro Brito de. *Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica*. 1996. Dissertação (Mestrado em controladoria e contabilidade) – FEA/USP, São Paulo.

ARANTES, Nélío. *Sistemas de gestão empresarial – Conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Informação e documentação - trabalhos acadêmicos - apresentação: NBR 14724. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Informação e documentação - apresentação de citações em documentos: NBR 10520. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à metodologia do trabalho científico* 4.ed. São Paulo : Atlas, 1999.

BATY, Gordon B. *Pequenas e médias empresas dos anos 90 - Guia do consultor e do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 1994.

BENEDICTO, Gideon Carvalho de. *Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino*. 1997. Tese (Doutorado em controladoria e contabilidade) FEA-USP, São Paulo.

BRASIL. Lei Federal n.º 9.841 de 05 de outubro de 1999. Diário Oficial da República Federativa do Brasil em 06 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Micro e da Empresa de Pequeno Porte.

CASTRO VASCONCELOS, Marco Túlio de. *O processo de gestão de finanças sob à ótica da gestão econômica*. 2000. Dissertação (Mestrado em controladoria e contabilidade) - FEA/USP, São Paulo.

CATELLI, Armando (coordenador). *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Marly (Organizadora). - *Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenário, Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

CEI, Nena Geruza. *Normas para elaboração de dissertações e trabalhos*. São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP (*Obra não publicada*), 2001.

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. *Metodologia Científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 3.ed. São Paulo : Cortez, 1998.

DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor - Fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 15.ed. São Paulo : Perspectiva, 1999.

FERRARI, Alfonso Trujillo. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

FERREIRA, Ademir Antonio. REIS, Ana Carla Fonseca. PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. 1989. Tese (Doutorado em controladoria e contabilidade) FEA-USP, São Paulo.

GUERREIRO, Reinaldo. *A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual*. 1995. Tese (Livre-Docência em Contabilidade) FEA-USP, São Paulo.

HENDRIKSEN, Eldon S., VON BREDA, M.: *Teoria da Contabilidade*: Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLANDA FERREIRA, Aurélio Buarque de. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

Fundação Instituto de pesquisa contábeis, atuariais e financeiras – FIPECAFI.

IUDICIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. 5. Ed. FIPECAFI - Fundação instituto de pesquisas contábeis, atuariais e financeiras, FEA/USP. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. *Teoria da contabilidade*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KANITZ, Stephen Charles. *Controladoria: Teoria e estudo de casos*. São Paulo: Pioneira, 1976.

KASSAI, Silvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. 1996.

Dissertação (Mestrado em controladoria e contabilidade) FEA-USP, São Paulo.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. *Metodologia do trabalho científico*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LIBA, Amauri. *A contabilidade gerencial nas pequenas e médias empresas da construção civil em obras por empreitada – um estudo de caso*. 2002. Dissertação (Mestrado em controladoria e contabilidade estratégica) UNIFECAP, São Paulo.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MENEZES, Luiz Leite de. *Os novos paradigmas para a controladoria em face da economia digital: Uma abordagem como gestor da informação*. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) FEA-USP, São Paulo.

MONTENEGRO, Eraldo de Freitas, BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. *Gestão Estratégica - A arte de vencer desafios*. São Paulo: MAKRON Books, 1998.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Sílvio. *Controladoria - Seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação* São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. *Gestão Estratégica de Custos: Conceito, Sistemas e Implementação*. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Antonio B.S. *Contribuição à formulação de um modelo decisório para intangíveis por atividade – uma abordagem de gestão econômica*. 1999.

Tese (Doutorado em controladoria e contabilidade) – FEA/USP, São Paulo.

\_\_\_\_\_. *Preço de transferência no sistema de gestão econômica: uma aplicação do conceito de custo de oportunidade*. Anais do 2.º ENANPAD.

Angra dos Reis, 1996.

PARISI, Cláudio. *Uma contribuição ao estudo de índice interno de preço sob a ótica da gestão econômica*. 1999. Tese (Doutorado em controladoria e contabilidade) – FEA/USP, São Paulo.

\_\_\_\_\_. *Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultados*. 1995. Dissertação (mestrado em controladoria e contabilidade) – FEA/USP, São Paulo.

PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria – Gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. *Contribuição à formulação de um sistema de padrões e análise de sua aderência de gestão, sob a ótica do modelo Gecon*. 1999. Tese (Doutorado em controladoria e contabilidade) – FEA/USP, São Paulo.

\_\_\_\_\_. *Avaliação de desempenho: Um enfoque de gestão econômica*. 1992. Dissertação (Mestrado em controladoria e contabilidade) – FEA/USP, São Paulo.

PEREIRA, Carlos Alberto. *Estudo de um modelo de avaliação de desempenhos para gestão econômica*. 1993. Dissertação (Mestrado em controladoria e contabilidade) – FEA/USP, São Paulo.

PEREIRA, Maria Isabel, SANTOS, Silvio Aparecido. *Modelo de Gestão – Uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

PINHEIRO, Maurício. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. 1996. Teses (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo.

PINTO, Jorge de Souza. *Contribuição ao estudo de um modelo de gestão direcionado à eficácia em empresas de pequeno e médio porte – (EPMP)*. 2000. Dissertação (Mestrado em controladoria e contabilidade) - FEA/USP, São Paulo.

SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma Monografia*. 9. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SANDBERG, R. Willian, ROBINSON JR., Richard B., PEARCE II, Jonh A. *Why Small Businesse need a strategic plan*. Business and Economic Review, Columbia: Oct-Dec 2001.

SANDRONI, Pedro (org.). *Novo Dicionário de Economia*. São Paulo: Beste Seller, 1994.

SAVIANI, José Roberto. *Repensando as pequenas e médias empresas - Como adequar os processos de administração aos novos conceitos de modernidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA – SÃO PAULO. *Como abrir sua empresa: Manual de orientação – passo a passo*. São Paulo: SEBRAE-SP, s.d.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. On-line. [http://www.sebraesp.com.br/novo/proder/gestao/docs/modulo\\_3/impee.ppt](http://www.sebraesp.com.br/novo/proder/gestao/docs/modulo_3/impee.ppt) Acesso em 17/12/2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. On-line.

[http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/informacoes\\_basicas.doc](http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/informacoes_basicas.doc)

Acesso em 01/10/2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. On-line.

[http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/mortalidade\\_sp\(ii\).doc](http://www.sebraesp.com.br/novo/pesquisa/download/mortalidade_sp(ii).doc)

Acesso em 01/10/2001.

STEVENS, Mark. *Gestão Radical - As ligações do Programa de gestão avançada da Harvard Business School*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy, REZENDE, Wilson. *Estratégia Empresarial: Tendências e desafios – Um enfoque na realidade Brasileira*. São Paulo: Makron books, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy, CRUZ JUNIOR, João Benjamim da, ROCHA, José Antônio de Oliveira. *Gestão de Negócios - Visões e dimensões empresariais da organização*. São Paulo: Atlas, 2001.

VASCONCELOS, Nanci Pereira de. *Manual para edição de trabalhos acadêmicos*. 2.ed. São Paulo: N.P. de Vasconcelos, 2002.

WELSCH, Glenn A. *Orçamento empresarial*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

## **ANEXO I**

## CARTA MODELO DE APRESENTAÇÃO E QUESTIONÁRIO

São Paulo, de março de 2002.

Prezado(s) Senhor(es):

Para conclusão de meu curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado estou desenvolvendo uma pesquisa relacionada com o modelo de gestão das pequenas empresas.

Com a finalidade de avaliar e estudar os modelos de gestão utilizados por tais empresas, a pesquisa engloba uma investigação de campo sobre estes aspectos nas pequenas empresas do município de São Paulo.

Tal pesquisa fundamenta-se pela configuração destas empresas no cenário econômico nacional, seja pelos altos índices de empregabilidade a elas creditado, pela ocorrência de quebras com encerramento prematuro de suas atividades, pela iniciativa empreendedora na geração de bens e serviços e principalmente pela falta de instrumentos que atendam a critérios de gestão para essas organizações.

Partindo dos critérios e preocupações científicas citados, sua empresa foi selecionada para participar, motivo pelo qual é de especial importância para o estudo à colaboração que V.as(s) possa(m) dar a esse trabalho acadêmico.

Peço então que V.as(s) responda a um questionário falando sobre o modelo de gestão que sua empresa utiliza seja como instrumento de controle, como diretrizes para tomada de decisões entre outros.

As informações por V.as(s) prestadas terão tratamento absolutamente confidenciais, entretanto para que produzam total validade é necessário que as respostas expressem toda a realidade existente.

Por outro lado as informações que desejarem sobre os resultados desse estudo estarão a V.as(s) disposição.

Espero assim, estar contribuindo para o estudo, desenvolvimento, eficácia e continuidade de tais organizações.

Sem mais e certo de sua atenção.

Antecipadamente agradeço toda a atenção dispensada.

Evandro Rafael Ascencio de Sousa

## QUESTIONÁRIO

## I – Identificação da Empresa:

1. Atividade Principal –
2. Qual o Capital Social –
3. O Faturamento Bruto Anual está em qual dessas faixas:  
 Até R\$ 244.000,00  
 de R\$ 244.000,00 à R\$ 1.200.000,00  
 Superior à R\$ 1.200.000,00
4. Qual o número de funcionários da empresa?
5. A Empresa possui um organograma com responsabilidade formalmente definido para cada atividade?

## II – A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA DENTRO DA EMPRESA

Solicitamos a V.Sa. que nos forneça uma apreciação dos diferentes aspectos da controladoria que compõem sua empresa, utilizando para isto uma das cinco alternativas da escala abaixo:

- S – Sempre;
- F – Frequentemente;
- R – Regularmente;
- E – Eventualmente;
- N – Nunca.

1. Sua empresa formaliza de alguma forma a elaboração das suas diretrizes e políticas de atuação? ( )

2. Existe divulgação das diretrizes e políticas de atuação da empresa para seus funcionários? ( )
3. Sua empresa avalia suas diretrizes básicas comparando com as tendências e as necessidades do mercado onde atua? ( )
4. São feitas definições de poderes e responsabilidade para os gestores em sua empresa? ( )
5. Os gestores de sua empresa utilizam o processo de gestão, que envolve o planejamento, a execução e o controle para estabelecer seus objetivos? ( )
6. Seus gestores são avaliados pelos desempenhos e resultados obtidos? ( )
7. Existe um acompanhamento das operações da empresa e dos resultados obtidos, segregados por departamentos ou setores? ( )
8. A empresa estabelece estratégias de longo prazo para suas atividades? ( )
9. São discutidos os planos para coleta de opiniões e sugestões a fim de validar as metas da empresa? ( )
10. São feitas previsões do fluxo de caixa necessário para a manutenção da disponibilidade de capital de giro? ( )

### III – SOBRE O MODELO DE GESTÃO

1. Que tipo de gestão é empregado em sua empresa, participativo ou centralizado?
2. A delegação de responsabilidade é compatível com o grau de autoridade do gestor?
3. A empresa acredita no planejamento?
4. Existe um processo de planejamento com suas fases e produtos formalmente definidos?
5. Quais as fases do Planejamento?

6. A empresa faz avaliação de desempenho através de indicadores?  
Quais ?
7. Os gestores reportam seus resultados a alta administração(Accountability)?
8. Os gestores devem ser empreendedores?

## **ANEXO II**

## RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

### 1 Classificação pela atividade da empresa.

Observou-se na pesquisa que a maioria das empresas pesquisadas são prestadoras de serviços, conforme demonstrado no Gráfico 01, a seguir:

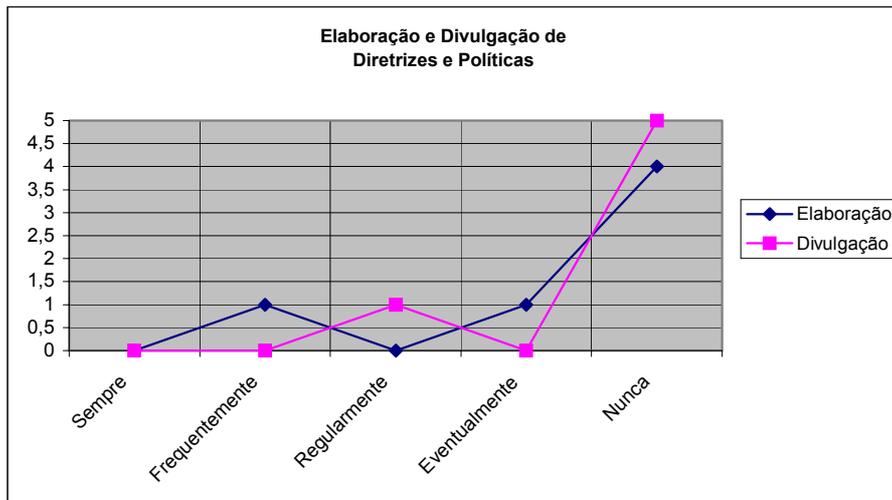
Gráfico 01 – Tipo de Atividade



### 2 Informações sobre as diretrizes e políticas.

Observou-se que as diretrizes e políticas de atuação nem sempre são elaboradas e divulgada tendo em vista o baixo índice das que a utilizam, conforme demonstrado no Gráfico 02, a seguir:

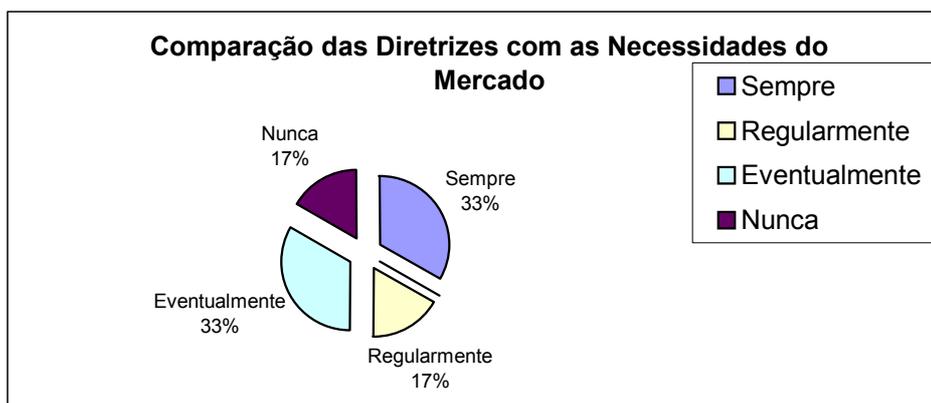
Gráfico 02 – Elaboração e Divulgação de Diretrizes e Políticas de atuação



### 3 A avaliação das diretrizes com as tendências do mercado.

Observou-se que apesar de não possuírem diretrizes e políticas elaboradas, elas estão preocupadas com as necessidades do mercado em que atuam, conforme demonstrado no Gráfico 03, a seguir:

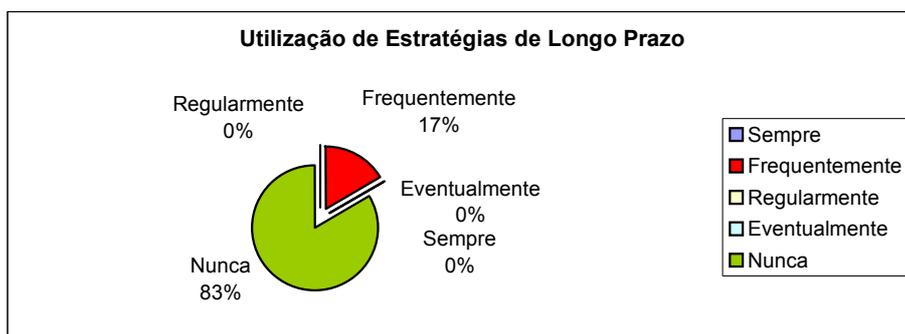
Gráfico 03 – Comparação das Diretrizes com as Necessidades do Mercado



#### 4 Utilização de estratégia de longo prazo.

Observou-se que à maioria não utilizam nenhum tipo de estratégia, conforme demonstrado no Gráfico 04, seja na busca por novos clientes, de venda ou crescimento, como ficou evidente nas entrevistas realizadas:

Gráfico 04 – Utilização de estratégias de longo prazo.



#### 5 Utilização previsões do fluxo de caixa.

Observou-se que todas utilizam previsões do fluxo de caixa, umas com uma frequência maior que outras, conforme demonstrado no Gráfico 09, nas entrevistas realizadas ficou evidente que aquelas que responderam “sempre”, os fazem em períodos pequenos (mensal) e possuem ou buscam um maior controle financeiro para a empresa, enquanto que as outras fazem em períodos diferentes (mensal, trimestral, anual), de acordo com a necessidade dos gestores ou quando possuem desembolso de grande valor.

Gráfico 05 – Utilização de previsão do fluxo de caixa.

