

# Gestão das microempresas do comércio de Sousa – Paraíba

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa



ISBN-10: 84-689-9046-9

Nº Registro: 06/42415

editado por  
**eumed.net**

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	– Idade das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	37
TABELA 2	– Faturamento anual das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	38
TABELA 3	– Administradores das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	39
TABELA 4	– Número de empregados das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	39
TABELA 5	– Tipo de empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	40
TABELA 6	– Existência do Processo Administrativo das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	40
TABELA 7	– Forma do Processo Administrativo das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	41
TABELA 8	– Habilidades dos administradores das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	42
TABELA 9	– Participação dos membros no planejamento da empresa segmento de mercado, Sousa – PB.....	43
TABELA 10	– Forma de planejamento da empresa segmento de mercado, Sousa – PB .....	44
TABELA 11	– Atitude da empresa diante dos objetivos não-atingidos por segmento de mercado, Sousa – PB.....	44
TABELA 12	– Principal público alvo das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	45
TABELA 13	– Perda de clientes das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	46
TABELA 14	– Prática de preço das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	47
TABELA 15	– Benefícios importantes dos produtos das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	48
TABELA 16	– Superioridade máxima na organização por segmento de mercado, Sousa – PB.....	48
TABELA 17	– Comunicação com o cliente externo das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	49

TABELA 18	– Cálculo do preço de venda das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	50
TABELA 19	– Mercado de atuação das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	50
TABELA 20	– Recrutamento dos colaboradores das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	52
TABELA 21	– Critérios utilizados na seleção pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	52
TABELA 22	– Remuneração adotada pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	53
TABELA 23	– Realização de treinamentos dos colaboradores pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	54
TABELA 24	– Formas de Realização de treinamentos dos colaboradores pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	54
TABELA 25	– Responsável pelo sistema contábil das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	55
TABELA 26	– Realização de planejamento financeiro pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	56
TABELA 27	– Tipo de planejamento financeiro realizado pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	56
TABELA 28	– Administração do capital de giro pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	57
TABELA 29	– Administração das contas a receber pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	59
TABELA 30	– Uso de técnicas de orçamento de capital pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	59
TABELA 31	– Ponto fortes indicados pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	61
TABELA 32	– Ponto fracos indicados pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	62
TABELA 33	– Ameaças indicadas pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	63
TABELA 34	– Oportunidades indicadas pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	65

TABELA 35	– Missão indicada pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	66
TABELA 36	– Identificação dos pontos fortes e fracos da concorrência pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	66
TABELA 37	– Pontos fortes indicados da concorrência pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	67
TABELA 38	– Pontos fracos indicados da concorrência pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	67
TABELA 39	– Objetivos indicados pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB.....	68
TABELA 40	– Metas indicadas pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	69
TABELA 41	– Postura atual das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	69
TABELA 42	– Satisfação com o desempenho na gestão de negócios das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB .....	70

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	09
1.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO .....	09
1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	10
1.1.1 Tipos de Estruturas Organizacionais .....	11
1.2 O PROCESSO ADMINISTRATIVO .....	13
1.2.1 Planejar .....	13
1.2.2 Organização .....	14
1.2.3 Liderança .....	14
1.2.4 Controle .....	15
1.3 ÁREAS FUNCIONAIS DAS EMPRESAS COMERCIAIS .....	15
1.3.1 Marketing .....	15
1.3.2 Recursos Humanos .....	18
1.3.3 A Função Contábil-Financeira .....	21
1.4 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	27
<b>CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA</b> .....	35
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	35
2.2 PÚBLICO-ALVO .....	36
2.3 DEFINIÇÃO DE TERMO .....	36
2.4 HORIZONTE TEMPORAL DA PESQUISA .....	36
2.5 FORMAS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO .....	36
2.6 METAS PROPOSTAS X METAS ALCANÇADAS .....	36
<b>CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	37
3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS .....	37
3.1.1 Idade .....	37
3.1.2 Faturamento Anual .....	38

3.1.3 Administradores das Empresas.....	38
3.1.4 Número de Empregados .....	39
3.1.5 Tipo de Empresas .....	40
3.2 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ADMINISTRAÇÃO GERAL .....	40
3.2.1 Existência do Processo Administrativo.....	40
3.2.2 Habilidades do Administrador.....	41
3.2.3 Participação dos Membros no Planejamento da Empresa .....	43
3.2.4 Forma de Planejamento da Empresa.....	43
3.2.5 Atitude da Empresa diante dos Objetivos Não-Atingidos .....	44
3.3 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADAS PARA OS CLIENTES EXTERNOS.....	45
3.3.1 Principal Público Alvo .....	45
3.3.2 Perda de Clientes .....	46
3.3.3 Prática de Preço .....	46
3.3.4 Benefícios Importantes dos Produtos.....	47
3.3.5 Superioridade Máxima na Organização .....	48
3.3.6 Comunicação com o Cliente Externo .....	48
3.3.7 Cálculo do Preço de Venda.....	49
3.3.8 Mercado de Atuação .....	50
3.4 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS RECURSOS HUMANOS.....	50
3.4.1 Recrutamento dos Colaboradores.....	51
3.4.2 Critérios Utilizados na Seleção.....	52
3.4.3 Remuneração Adotada.....	53
3.4.4 Realização de Treinamentos dos Colaboradores.....	53
3.4.5 Forma de Realização de Treinamentos dos Colaboradores .....	54
3.5 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ÁREA CONTÁBIL-FINANCEIRA .....	55
3.5.1 Responsável pelo Sistema Contábil.....	55
3.5.2 Realização de Planejamento Financeiro .....	55
3.5.3 Administração do Capital de Giro.....	57
3.5.4 Administração das Contas a Receber .....	57

3.5.5	Uso de Técnicas de Orçamento de Capital .....	59
3.5.6	Pontos Fortes e Fracos .....	60
3.5.7	Ameaças .....	63
3.5.8	Oportunidades .....	63
3.5.9	Missão .....	65
3.5.10	Identificação dos Pontos Fortes e Fracos da Concorrência .....	66
3.5.11	Objetivos .....	68
3.5.12	Metas.....	68
3.5.13	Postura Atual das Empresas .....	69
3.5.14	Satisfação com o Desempenho na Gestão de Negócios .....	70
 <b>CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>		<b>71</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>75</b>
 <b>APÊNDICE.....</b>		<b>77</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como preocupação fundamental investigar o processo de **gestão das microempresas comerciais** na cidade de Sousa – Paraíba. O gerenciamento em organizações comerciais é fundamental para sua sobrevivência e competitividade, além de contribuir indiretamente com a geração de emprego e renda na localidade supracitada.

Muitas pequenas empresas da região não se desenvolvem, entre outros fatores, por causa da falta de um **planejamento eficaz** e um aprofundamento no **processo de gestão**.

A cidade de Sousa é um pólo de desenvolvimento estadual, pois agrega em seu interior, capital e trabalho, que em parte, migram de cidades circunvizinhas com menor projeção no cenário do Estado. Assim, desenvolver estudos que permitam ganhos não apenas lucrativos, mas também sociais, induz um sentido de relevância acadêmica e perspectivas reais de inserção, entre a comunidade acadêmica e a sociedade.

A pesquisa em foco também permitiu uma consistente integração entre a Universidade-Sociedade, visto que os resultados colhidos por meio das investigações empíricas ampliaram os relacionamentos do mundo acadêmico com o mundo do trabalho.

A cidade de Sousa – pólo de desenvolvimento estadual – por vários motivos carece de melhor qualificação empresarial na busca de estratégias de negócios sustentáveis, daí porque, o trabalho em tela propõe contribuir com o desenvolvimento de empresas, pessoas e cidades.

Assim, a pesquisa teve por **objetivo geral** investigar a gestão das microempresas comerciais na cidade de Sousa – PB. **Especificamente:** o trabalho em alusão procurou descrever o processo administrativo dessas empresas; analisar o funcionamento das atividades de marketing, recursos humanos e contábil-financeira desenvolvidas; traçar estratégias para as áreas de marketing, recursos humanos e contábil-financeira das empresas pesquisadas.

## CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1 CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

A sociedade humana é formada por organizações de todos os tipos e tamanhos. A vida em sociedade é facilitada pelas atividades desenvolvidas por essas organizações nos mais diversos setores de atuação. A prestação de Serviços como: saúde, água, energia, segurança pública, alimentação, lazer, educação, atendem as necessidades humanas através das organizações.

O que vem a ser enfim uma organização? Quais os objetivos de uma organização? Por que as organizações são importantes?

Os conceitos relativos à organização fazem alusão ao termo sistema. Sistema este formado por pessoas, recursos financeiros, recursos materiais atuando de forma conjunto para o alcance de objetivos. De acordo com Chiavenato (2002) para que uma organização possa existir deve atender aos seguintes pré-requisitos: existirem pessoas aptas a se comunicarem; atuarem de forma conjunta; e atingirem um objetivo comum.

Stoner & Freeman (1985;) comentam alguns aspectos que fazem menção ao papel das organizações na vida de qualquer indivíduo. Segue breve explanação desses comentários.

**As organizações atendem necessidades da sociedade** – dada a complexidade que circunda a vida das pessoas, principalmente daquelas que habitam as grandes cidades, é inquestionável o papel desempenhado pelas instituições sociais, sob vários aspectos, seja na saúde, educação, transporte, geração de empregos, lazer, dentre outros serviços que as mesmas prestam.

**As organizações alcançam objetivos** – as organizações com a participação de seus colaboradores, em diversos setores da atividade humana, permitem a realização de objetivos dificilmente alcançáveis, caso fossem desempenhados por indivíduos de forma isolada.

**As organizações mantêm o conhecimento** – através das universidades, dos museus e corporações todo o conhecimento adquirido pela humanidade é preservado e transmitido para as presentes e futuras gerações.

**As organizações oferecem carreiras** – além de atingirem objetivos organizacionais, promovem o alcance de objetivos individuais e, de acordo com o desempenho de seus administradores, facilitam seu crescimento profissional.

Porém, para que as organizações atinjam os objetivos elencados anteriormente é necessário a participação nessas empresas de administradores capazes de satisfazerem às demandas internas concernentes ao tipo e porte de organizações por eles administradas. O desempenho do administrador está diretamente relacionado à eficiência e eficácia na formulação e alcance dos objetivos propostos para uma determinada organização.

É interessante ressaltar a observação de Maximiano (2004; p. 27), quando faz alusão aos objetivos de uma organização. “As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviço”. Desse modo, se evidencia que uma organização não é um grupo aleatório de pessoas que estão juntos ao acaso. Ela se estabelece consciente e formalmente para atingir certos objetivos que seus membros não estariam capacitados a atingirem sozinhos.

Entretanto, para uma organização ser bem sucedida no alcance de seus objetivos é necessário a atuação de administradores capazes de satisfazerem as demandas internas e externas no que diz respeito ao tipo e porte da instituição por eles administrada. Nesse sentido, Maximiano, relata o seguinte: “os gestores das organizações desempenham papéis, funções e tarefas planejadas e estruturadas para obter resultados operacionais que garantam a sobrevivência das organizações em harmonia com o ambiente externo e com as condições internas”.

## 1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é de fundamental importância na gestão de uma empresa. Representa a adequação de tarefas, poderes e responsabilidades. Deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidas pela empresa,

sendo também uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela entidade.

Conforme Stoner e Freeman (1985, p.230): “é a forma pela qual às atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

A divisão do trabalho facilita a operacionalização das tarefas, uma vez que não sobrecarrega os colaboradores (funcionários) da organização e a coordenação representa a integração de todos os indivíduos com os setores, departamentos, unidades de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais.

### 1.1.1 Tipos de Estruturas Organizacionais

De acordo com Stoner e Freeman (1985), os departamentos de uma organização podem ser estruturados formalmente de três modos principais: por função, produto/mercado e matricial.

#### **a) Estrutura funcional**

De acordo com Stoner e Freeman (1985; p.233) a estrutura funcional é a “forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade funcional como marketing ou finanças, são agrupadas numa mesma unidade”.

Maximiniano (2004, p.231) aborda algumas situações em que o modelo funcional pode ser aplicado. É aplicável para empresas que estão iniciando suas atividades; para empresas de pequeno porte e para aquelas envolvidas na fabricação de um único produto ou prestação de um único serviço. Ainda de acordo com o autor supracitado esse modelo também pode ser utilizado por empresas de grande porte desde que atendam os seguintes critérios: apresentem uma “pequena diversificação tecnológica ou de produtos; venda e distribuição dos produtos pelos mesmos tipos de canais; execução de operações em uma mesma área geográfica e ambiente externo estável”.

Chiavenato (2000; p.250) aponta o seguinte cenário em que a estrutura do tipo funcional é indicada: “circunstâncias estáveis e de pouca mudança e que requeiram desempenho constante de tarefas rotineira”.

## **b) Estrutura por produto/mercado**

A definição de Stoner e Freeman (1985; p.234) para este tipo de estrutura se apresenta da seguinte maneira: “organização de uma empresa em divisões nas quais se reúnem todas as pessoas envolvidas com um determinado tipo de produto ou mercado”.

Maximiniano aponta algumas características da organização por produto. Uma dessas características é a exigência de pessoas especializadas a partir do momento em que a linha de produtos e serviços começa a se diversificar; outra característica diz respeito à busca da qualidade excepcional em todas as fases de elaboração do produto, isso gera um ambiente competitivo entre os colaboradores no sentido de torná-los capazes de compreenderem as especificidades desses produtos para que possam atender com maior precisão aos desejos e necessidades do seu público alvo, muitas vezes através de inovações, entretanto pode-se correr o risco dessas inovações não serem tão significativas.

É importante salientar a necessidade das organizações adequarem o tipo de estrutura organizacional ao estágio de desenvolvimento da instituição.

Bateman e Snell (1998, p. 241), argumentam:

“As organizações crescem e tornam-se cada vez mais diversificada, podendo mudar para uma forma de departamentalização por produto. Como os departamentos funcionais têm dificuldade em administrar uma grande variedade de produtos, todas as funções que contribuem para um dado produto são organizadas sob um administrador”.

## **b) Estrutura matricial**

Segue comentários desse tipo de estrutura tomando como referência Stoner & Freeman (1985).

É um tipo de estrutura que agrega em seu interior características tanto da estrutura funcional como da estrutura por produto/mercado. Trata-se, pois, de um modelo mais completo para atender as demandas organizacionais.

O organograma desse modelo organizacional se apresenta de forma tal que permite aos empregados serem subordinados a dois chefes, sendo um o gerente funcional ou de divisão e o outro o gerente de projeto ou de grupo. A estrutura

matricial é muito utilizada por grandes empresas, podendo ser adotada por algumas empresas em todos os níveis organizacionais, outras podem adotá-la em alguns departamentos.

## 1.2 O PROCESSO ADMINISTRATIVO

O processo administrativo é formado por funções que facilitam aos administradores atingirem os objetivos traçados. Segue breve comentário de cada uma dessas funções no sentido de permitir uma compreensão mais ampla do que venha a ser administração, uma vez que o ato de administrar se concretiza na operacionalização de todas essas funções de forma contínua e integrada.

### 1.2.1 Planejar

Esta etapa consiste em estabelecer objetivos e diretrizes que deverão ser atingidas pelo processo administrativo. Nesse sentido é oportuna a definição de Bateman e Snell (1998. p.28).

“Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos. As atividades de planejamento incluem a análise da situação atual, antecipação do futuro, a determinação de objetivos, a decisão sobre em que tipo de atividade a organização deverá se engajar, a escolha de estratégia corporativa e de negócios, e a determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização”.

De acordo com Megginson (1986, p 105), “planejar é escolher um curso de ação e decidir adiantadamente o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como”.

Esse conceito segundo o autor supracitado sugere uma escolha entre várias alternativas de ação, decisões em tempo hábil do que deve ser feito, uma ordem para ser observada, o fator tempo em que essas ações vão se desenvolver e a maneira como elas vão ser feitas.

Outra forma de conceituar a expressão planejar e que conjuga com as idéias acima expostas é a de Stoner e Freeman (1985, p.5) onde diz que “planejar significa

que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites”.

A partir desses conceitos percebe-se o quanto esta etapa é significativa para a organização. É uma etapa que dá subsídios para a tomada de decisões futuras, principalmente quando é necessário mudar o rumo da estratégia pensada anteriormente.

Os administradores de *microempresas* devem dar a atenção devida a essa fase do processo administrativo, por se tratar de uma etapa fundamental para a sobrevivência dessas empresas.

### 1.2.2 Organização

É o ato de definir e dividir as atividades e os recursos necessários disponíveis para que os objetivos propostos sejam alcançados. Implica também na atribuição de responsabilidade e autoridade a pessoas e grupos.

Segundo Stoner e Freeman (1985, p.6), “organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”.

Organizar é promover um arranjo entre os colaboradores da empresa, os recursos disponíveis e autoridade necessária para que os objetivos propostos sejam alcançados de forma efetiva.

### 1.2.3 Liderança

É o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. Para Stoner e Freeman (1985, p.7), “liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais”.

Conforme Bateman e Snell (1998, p.28):

“Liderar é estimular as pessoas a serem grandes executores. É dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupos. Liderar envolve o contato diário e próximo com as pessoas, ajudando a guiá-las e a inspirá-las em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais. Ocorre em equipes, departamentos, divisões e no topo da totalidade das organizações”.

#### 1.2.4 Controle

É uma das fases do processo administrativo de fundamental importância. Verifica se o que foi planejado realmente ocorreu, ou seja, se os objetivos estabelecidos foram alcançados. Nessa fase é importante que sejam estabelecidos padrões de desempenho e se esse desempenho foi atingido, identificar os motivos e ações necessárias para suprir essas deficiências.

É importante frisar que na prática organizacional essas funções interagem entre si, sob vários aspectos, exercendo, portanto, o mesmo grau de importância para uma gestão eficaz das empresas.

### 1.3 ÁREAS FUNCIONAIS DAS EMPRESAS COMERCIAIS

Veja a seguir algumas particularidades do funcionamento das grandes áreas de uma empresa, em particular para empresas de pequeno porte, de acordo a Kwasnicka (1995).

#### 1.3.1 Marketing

De acordo com a autora supracitada, o conceito de Marketing numa versão tradicional “é o desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de

mercadorias e serviços do produtor para o consumidor final” (KWASNICKA, 1995) . Uma definição moderna para o Marketing estaria ligada à idéia de determinação de um padrão de vida para a sociedade.

Para Kotler e Armstrong (1995, p.3) Marketing pode ser conceituado da seguinte forma: “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Dada a riqueza de tal conceito, seus autores procuram aprofundá-lo melhor através da explicação de algumas palavras chaves, quais sejam: necessidades, desejos, demandas, produtos, troca, transações e mercados.

As necessidades humanas estão sempre presentes na vida de qualquer pessoa, representam, pois, uma lacuna que precisa ser preenchida para que o homem possa estar em equilíbrio consigo mesmo, conseqüentemente com o meio do qual faz parte. Diante disso, caso haja algum empecilho para que tais necessidades não sejam satisfeitas, cria-se no homem um mecanismo de defesa, onde o mesmo encontrará os próprios meios para torná-las substituíveis.

Já os desejos, representam um tipo especial de necessidade, onde o que irá prevalecer é toda carga genética trazida por cada indivíduo como também o arcabouço cultural onde o mesmo encontra-se inserido. É importante que o empresário sinta a diferença entre necessidade e desejo, principalmente quando da definição da missão que estará disposto a alcançar num determinado momento. Quando esses desejos passam a serem satisfeitos pelo que cada um está disposto a pagar por um determinado bem, temos o que os autores citados anteriormente chamam de demandas.

Quanto aos produtos estão representados não só por bens e serviços mas também por pessoas, lugares, organizações, enfim qualquer coisa que possa satisfazer necessidade humana. Considerando os conceitos anteriores podemos concluir que os produtos são uma conseqüência das necessidades, demandas e desejos, uma vez que o seu consumo tem uma ligação direta com tudo isso.

A troca é outro elemento que faz parte da vida do homem desde o início das mais antigas civilizações. Troca é uma maneira de satisfazermos um desejo ou uma necessidade através de um retorno a quem nos proporciona tal satisfação. Para que a troca seja efetivada, algumas condições são necessárias, dentre elas: deve existir pelo menos duas pessoas dispostas a participarem, darem cada qual a outra algo de

valor, haver uma concordância para negociarem entre si, liberdade para aceitarem ou rejeitarem a oferta de cada uma e serem capazes de cumprirem o processo até o fim, ou seja, com a entrega do bem objeto da troca. Existe, pois, uma relação estreita entre o conceito de troca e transação. Enquanto aquela representa o conceito central do Marketing, esta, diz respeito à própria unidade de medida do Marketing e juntas nos levam aos mercados, lugar em que estão todos os compradores, sejam reais ou potenciais.

Todos esses conceitos funcionando de forma harmônica levam a própria essência do Marketing, que é satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores da melhor forma possível através da troca de produtos, sejam eles bens, pessoas, idéias, lugares ou atividades.

Muitos pequenos empresários acreditam que apenas as grandes empresas têm condições de utilizarem as ferramentas do Marketing na gestão dos seus negócios. Entretanto, vários autores mostram a importância do Marketing no sentido de ser incorporado no processo de condução de qualquer empreendimento.

Segue algumas considerações nesse sentido baseando-se em autores com Las Casas, Kotler, Gracioso, Drucker in Sarquis (2003).

Las Casas (1993) aponta razões que evidenciam a importância do Marketing no gerenciamento das empresas. Uma das razões está ligada ao grande interesse dessa área de conhecimento por estudantes e profissionais de administração; outra razão diz respeito aos investimentos que estão sendo feitos pelas empresas em atividades de Marketing; aumento da concorrência e ao estímulo da concorrência na área mercadológica.

Kotler (1995) expõe a importância do Marketing da seguinte forma. As empresas que se destacam no mercado atual se utilizam das seguintes estratégias: escolhem um mercado-alvo; identificam necessidades e expectativas dos clientes; satisfazem essas necessidades com efetividade, ou seja, eficiência e eficácia; dão atenção a qualidade de produtos e serviços e, finalmente, estão orientadas para os clientes.

Gracioso coloca no Marketing a grande força que os pequenos empresários devem levar em consideração para a sustentabilidade de seus negócios.

Segundo Drucker o sucesso da empresa está diretamente ligado ao comportamento dos mercados, sendo através do Marketing que essas relações são compreendidas.

Baseando-se nessas considerações pode-se chegar à conclusão de que a *microempresa* precisa utilizar os conceitos do Marketing na sua administração. Entretanto, deve-se levar em consideração suas particularidades.

Ikeda, Megido, El-Check, Gracioso, Resnik e Roe in Sarquis (2003) chamam a atenção para alguns aspectos que devem ser levadas em consideração pelas empresas de pequeno porte ao se utilizarem de conceitos do Marketing.

O planejamento, análise, implementação e controle das estratégias de Marketing devem se adequar ao seu perfil e seus recursos disponíveis.

A utilização do Marketing pelas pequenas empresas não carece de mudanças significativas no seu quadro de funcionários.

O gerenciamento de Marketing deve ser flexível, ágil e dinâmico para responder às demandas impostas pelo ambiente interno e externo de Marketing em que a empresa atua, tornando-se cada vez mais competitiva.

A empresa precisa ter uma cultura empresarial sólida no sentido de acreditar que a operacionalização dos conceitos do Marketing é de fundamental importância para a sustentabilidade de sua empresa.

A atividade de Marketing numa empresa de pequeno porte é de responsabilidade do próprio dono. O pequeno empresário deve ter essa consciência e reservar tempo na sua agenda para essa atividade. Os pequenos problemas do dia-a-dia devem ser delegados para outro colaborador.

Finalmente, esses autores elegem a criatividade como um dos elementos de fundamental importância para a elaboração e implementação de estratégias de Marketing na pequena empresa. Abre caminhos para novas oportunidades, ajuda na eliminação e/ou minimização de obstáculos, enfim, promove a busca de vantagens competitiva sustentáveis para a empresa.

### 1.3.2 Recursos Humanos

Representa uma área vital para a empresa, pois lida com as pessoas que fazem parte da empresa. Depende da cultura empresarial reinante, da estrutura organizacional adotada, do ambiente interno e externo em que a empresa está inserida, enfim é uma área polêmica que deve ser analisada com bastante cautela,

evitando assim, o acirramento das partes envolvidas, principalmente, o dono do empreendimento versus colaboradores. É nessa área da empresa em que os conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais ficam bem mais evidentes. A tomada de decisões nessa área deve ser bem planejada, evitando assim perdas irre recuperáveis para os envolvidos no processo.

É a área da empresa que administra todas as questões relativas ao seu quadro de funcionários. Preocupa-se com o recrutamento e a seleção de funcionários, com o treinamento e o desenvolvimento desses colaboradores, questões pertinentes com sua motivação, como remunerá-los, dentre outros.

Para Kwasnicka (1995) a área de Recursos Humanos implica a determinação da empresa com o objetivo de:

“Atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolvê-los e incorporá-los de forma permanente ao esforço produtivo e utilizar adequadamente o profissional de que uma organização investigados no sentido de ter uma visão abrangente do funcionamento da estrutura geral da empresa”.

Recrutar e selecionar funcionários é uma tarefa difícil em qualquer empresa, se a empresa é de pequeno porte, essa tarefa torna-se mais difícil ainda. A pequena empresa, devido a seus recursos escassos, nem sempre está em condições de atrair os melhores candidatos. Atualmente, com a competição acirrada enfrentada pelas empresas, contratar funcionários capacitados é fator fundamental para todo tipo de empresa. Dessa forma, a pequena empresa necessita atrair os melhores candidatos que estiver ao seu alcance e fazer com que os mesmos sejam fator de vantagem competitiva para o seu negócio.

Recrutar candidatos capacitados não é tarefa tão fácil. Algumas fontes que podem ser consideradas para recrutar esses candidatos são sugeridas por Longenecker et a. (2004). Segue breve comentário de algumas dessas fontes.

**Pessoas que procuram emprego** – As pessoas podem ir de forma espontânea até as empresas procurarem emprego. Quando isso ocorrer, as empresa devem ter o cuidado de anotarem em seus arquivos todas as informações que achar necessária desses candidatos. É uma forma barata de ter um banco de dados para a seleção de futuros colaboradores.

**Escolas** – É outra fonte valiosa de futuros colaboradores. Alguns cursos universitários exigem para o seu término que os alunos façam estágios em

empresas em tempo parcial. É uma oportunidade para adquirir experiência e dependendo de seu desempenho pode até ser aproveitado pela empresa. Os dois lados só têm a ganhar. É adequada essa fonte de recrutamento especialmente para aqueles empregos que não carecem de experiência de trabalho.

**Referências do empregado** – Os empregados que já têm credibilidade na empresa quando indicam determinada pessoa, na maioria das vezes, suas indicações são acatadas pelo dono (a) da empresa. É outra forma viável para a pequena empresa recrutar funcionários.

**Anúncios** – Podendo ser de várias formas. Na própria empresa ou em páginas dos classificados de jornais locais.

Após o recrutamento o candidato deve ser selecionado para a atividade ou cargo que seja compatível com as suas habilidades. Essas habilidades podem e devem ser ampliadas de acordo com as necessidades da empresa. O dono (a) de pequena empresa também precisa aprender a delegar responsabilidade para seus colaboradores, à medida que a empresa vai crescendo.

Após a contratação é necessário o empregado passar pelo processo de treinamento.

Segundo Chiavenato (2002, p. 497) “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

De acordo com o autor supracitado os principais objetivos do treinamento são: “preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e mudar a atitude das pessoas” (CHIAVENATO, 2002, p.498).

É importante que a atitude de treinar os funcionários seja incorporada como uma atividade normal da empresa e não se aplique somente aos novos funcionários. Se a necessidade de treinamento for diagnosticada pela empresa, o mesmo deve ser providenciado o mais rápido possível. Quando isso ocorrer a empresa deve ter bem definido: o que deve ser ensinado; quem deve aprender; quando deve ser ensinado; onde deve ser ensinado; como deve ser ensinado e quem deve ensinar.

A pequena empresa também deve dispensar atenção à remuneração e incentivos para os seus funcionários. Essa é uma forma de motivar seus colaboradores e reconhecer o quanto eles são importantes para a sustentabilidade

do seu empreendimento. A avaliação do desempenho de cada empregado é um dos critérios que a pequena empresa também pode se utilizar para remunerar de forma adequada seus empregados.

### 1.3.3 A Função Contábil-Financeira

A contabilidade representa uma função de fundamental importância numa pequena empresa. Não é necessário que o dono (a) de pequena empresa saiba em profundidade sobre contabilidade. Entretanto, carece de conhecimentos mínimos nessa área para que possa tomar decisões coerentes com a sua postura estratégica.

De acordo com Longenecker et al. (2004) é imprescindível que os donos de empresas entendam bem o processo contábil de suas empresas, que compreendam os demonstrativos financeiros e assim possam decidir que métodos contábeis trazem mais vantagens para suas empresas.

Segue algumas considerações sobre as atividades contábeis em pequenas empresas tomando por base o autor supracitado.

Um dos requisitos básicos para sistemas contábeis é que as pequenas empresas devem ter pelo menos demonstrativos financeiros mensais gerados por computadores. Os sistemas contábeis para pequenas empresas precisam observar os seguintes objetivos: gerar um quadro exato e completo dos resultados operacionais; permitir comparações rápidas de dados correntes com resultados operacionais de anos anteriores e com metas orçamentárias; fornecer demonstrativos financeiros para uso de bancos e credores; facilitar o preenchimento de relatórios e declarações de impostos para órgãos governamentais e de arrecadação de impostos; revelar fraudes, roubos, desperdícios e erros de lançamentos contábeis causados por funcionários.

Outro requisito é observar os princípios contábeis. Princípios como conservadorismo, consistência, transparência, dentre outros, precisam ser observados com bom senso pela pequena empresa.

A qualidade e a disponibilidade dos registros contábeis devem ser estruturadas no sentido de darem suporte para o controle administrativo da

empresa. São imprescindíveis os seguintes registros: registros de contas a receber; contas a pagar; estoques; folha de pagamento; caixa; ativo fixo, dentre outros.

Ao selecionar sistemas e métodos de contabilidade a pequena empresa pode optar pelas seguintes opções de acordo com Longenecker (2004).

**Contabilidade de caixa** – É um método onde as transações são reconhecidas apenas quando o dinheiro é recebido ou o pagamento é efetuado.

**Método de contabilidade acumulada** – É o método que faz correspondência de receita quando estas são recebidas contra as despesas associadas a tais receitas.

Segundo o autor supracitado, o método de contabilidade de caixa é mais fácil de usar. Muitas vezes é o método escolhido pelas empresas muito pequenas e por empresas onde os recebíveis agem lentamente trazendo problemas de caixa. Sua limitação está no fato de não apresentar correspondência exata de receitas e despesas. Quanto ao método da contabilidade acumulada tem a vantagem de evidenciar de forma mais concreta a lucratividade da empresa dentro do período contábil.

**Sistema de partidas simples** – É um sistema de contabilidade que está interessado apenas em recebimentos e desembolsos. É um tipo de sistema ainda encontrado em empresas muito pequenas. Não é indicado para as empresas que estão em processo de crescimento, ele não leva em consideração o balanço patrimonial e também não gera demonstração de resultado.

**Sistema de partida dobrada** – É um sistema de contabilidade que utiliza diários e livros-razão e exige que cada transação seja registrada de forma dupla nas contas, por isso o nome de partida dobrada. Vantagens desse sistema: se não houver erros os registros de débitos serão sempre iguais aos registros de créditos; a forma como as transações são registradas tornam os demonstrativos financeiros completos.

Os demonstrativos financeiros representam valiosa fonte de informações sobre as operações da empresa. São eles: demonstração de resultado; balanço patrimonial e demonstrativo de fluxo de caixa. Segue breve explanação de cada um deles tomando por base Longenecker et al. (2004).

**Demonstração de resultado** – É um demonstrativo financeiro que mostra o lucro ou prejuízo da empresa durante um determinado período de tempo. A fórmula utilizada para expressar a demonstração de resultado é:

**Vendas** – Custos para produzir ou adquirir um produto ou serviço = **Lucro bruto** – Despesas operacionais (despesas de marketing e vendas e despesas gerais e de administração) = **Lucro operacional** (renda antes de juros e impostos) – Despesas de juros = **Lucros antes de impostos** – Impostos = **Lucros após impostos**.

**Balanço patrimonial** – Demonstrativo financeiro que mostra os ativos e passivos da empresa num ponto específico do tempo.

Os elementos que fazem parte do balanço patrimonial são: ativo circulante; ativo fixo ou a longo prazo e, quaisquer outros ativos utilizados pela empresa.

**Demonstrativo de fluxo de caixa** – É o demonstrativo financeiro que apresenta as variações ocorridas na posição de caixa da empresa ao longo de um determinado período de tempo.

Os principais fluxos de caixa são: fluxos de caixa gerados pelas operações; fluxos de caixa gerados por atividades e investimentos e fluxos de caixa gerados por atividades de financiamento. Veja como os fluxos se comportam através da figura abaixo:

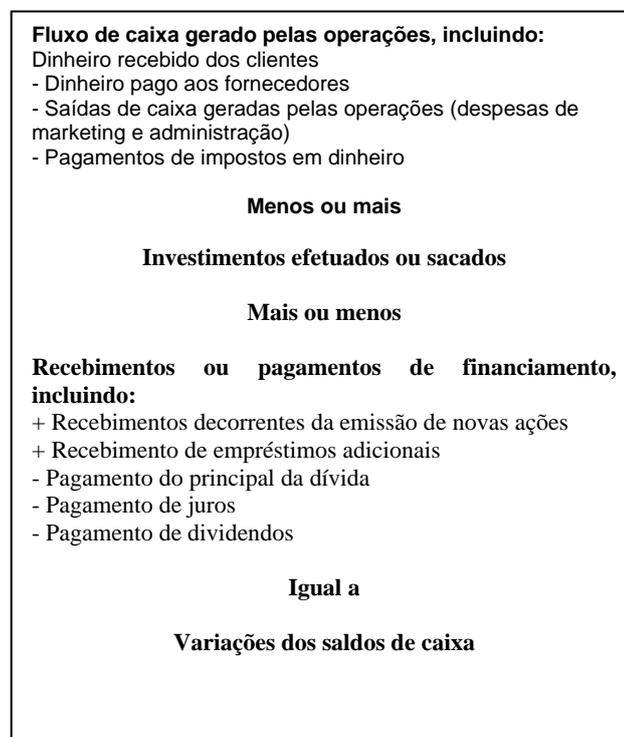


Figura 1 – Uma visão geral do demonstrativo de fluxo de caixa.

Fonte: Longenecker e outros (2004: p. 529).

Para uma compreensão melhor dos dados extraídos dos demonstrativos financeiros faz-se necessário representá-los através de índices. Os índices permitem apontar os pontos fortes e fracos da área financeira da empresa. Os principais índices que devem ser observados pela pequena empresa são: índice de liquidez corrente, índice de liquidez seca, prazo médio de recebimento, giro de contas a receber, giro do estoque, taxa de retorno do lucro operacional sobre investimento, margem de lucro operacional, giro do ativo total, giro do ativo fixo, índice de endividamento e índice de vezes de juros ganhos. Segue definição de cada um desses índices.

**Índice de liquidez corrente.** Mede a liquidez relativa da empresa.

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\textit{AtivoCirculante}}{\textit{PassivoCirculante}}$$

**Índice de liquidez seca.** Medida da liquidez que exclui estoques

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\textit{AtivoCirculante} - \textit{Estoques}}{\textit{PassivoCirculante}}$$

**Prazo médio de recebimento.** Tempo médio que se demora para receber os itens de contas a receber.

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\textit{ContasaReceber}}{\textit{VendasDiáriaCrédito}}$$

**Giro de contas a receber.** O número de vezes que as contas a receber são “giradas” no período de um ano.

$$\text{Giro de contas a receber} = \frac{\textit{VendasCrédito}}{\textit{ContasaReceber}}$$

**Giro do estoque.** Número de vezes que o estoque “gira” durante um ano.

$$\text{Giro do estoque} = \frac{\textit{CustodaMercadoriaVendida}}{\textit{Estoque}}$$

**Taxa de retorno do lucro operacional sobre investimento.** Uma medida dos lucros operacionais em relação ao ativo.

$$\text{Taxa de retorno do lucro operacional sobre investimento} = \frac{\text{LucroOperacional}}{\text{AtivoTotal}}$$

**Margem de lucro operacional.** Lucro derivado das operações da empresa, dividido pelas vendas da empresa.

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{LucroOperacional}}{\text{Vendas}}$$

**Giro do ativo total.** Medição da eficiência com a qual os ativos da empresa estão sendo usados para gerar vendas.

$$\text{Giro do ativo total} = \frac{\text{Vendas}}{\text{AtivoTotal}}$$

**Giro do ativo fixo.** Proporção entre vendas e ativo fixo.

$$\text{Giro do ativo fixo} = \frac{\text{Vendas}}{\text{AtivoFixo}}$$

**Índice de endividamento.** Percentual dos ativos de uma empresa que são financiados por empréstimos.

$$\text{Índice de endividamento} = \frac{\text{EndividamentoTotal}}{\text{AtivoTotal}}$$

**Índice de vezes de juros ganhos.** Relação entre lucro operacional e despesas de juros.

$$\text{Índice de vezes de juros ganhos} = \frac{\text{LucroOperacional}}{\text{Juros}}$$

**Retorno sobre capital investido (retorno sobre patrimônio líquido)**

$$\text{Retorno sobre patrimônio líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido após imposto}}{\text{Investimentos Proprietários}}$$

Esses índices são de fundamental importância para responder sobre o desempenho financeiro da empresa, facilitando assim, a tomada de decisão empresarial. A pequena empresa precisa ter consciência desses fundamentos para sua sustentabilidade no longo prazo.

Tomando como ponto de vista Kwasnicka (1995) a área de Finanças tem passado por muitas transformações ao longo dos anos. Antigamente seu objetivo maior era com a obtenção de fundos. Depois centra sua atenção em como usar esses fundos, dessa forma era imprescindível trabalhar com procedimentos que levassem a uma análise mais profunda da empresa, com o intuito de concentrar-se no fluxo de fundos correspondentes. Hoje, porém, sua preocupação maior está ligada ao processo decisório e as estratégias que tenham impacto no valor de mercado da empresa.

Segue algumas considerações sobre o conceito de fluxo de caixa e seus objetivos tomando por base Zdanowicz (1991), uma vez tratar-se de um instrumento de fundamental importância para auxiliar na tomada de decisão de qualquer dono de negócio.

O autor citado anteriormente chama a atenção para o conceito de fluxo de caixa do ponto de vista da administração financeira, uma vez que a mesma utiliza o mesmo no sentido de promover uma gestão eficaz dos recursos financeiros da empresa. Dessa forma, o fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros, pela empresa em determinado período.

Quanto aos objetivos do fluxo de caixa o autor faz menção ao objetivo básico e enumera outros objetivos, também importantes, e que devem ser observados no gerenciamento das empresas. O objetivo básico diz respeito à projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, indicando como a empresa deverá investir e onde obter financiamento. Outros objetivos seriam: saber quanto a empresa dispõe de recursos financeiros para as suas operações gerais, bem como o quantitativo utilizado nas suas transações econômico-financeiras; utilizar de forma efetiva, ou seja, eficiente e eficaz os

recursos financeiros disponíveis na empresa; planejar e controlar os recursos financeiros da empresa através de informações valiosas obtidas na própria operacionalização da empresa, como: projeções de vendas, produção e despesas operacionais, prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e valores a pagar; cumprir com as obrigações na data do vencimento perseguir o equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa; escolher de forma racional as fontes de financiamento quando da necessidade da empresa; gastar com prudência quando é baixa a entrada de recursos, dentre outros. Em contabilidade será dada ênfase aos controles internos inerentes ao funcionamento satisfatório dessas empresas.

#### 1.4 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para Oliveira (1995, p. 175), estratégia representa “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

Considerando-se Koenes (1993), nem todas as pequenas empresas devem seguir as mesmas estratégias. Também não é necessário aplicar a mesma estratégia a todos os produtos ou serviços de uma mesma empresa. Significa que cada estratégia deve responder as condições internas e externas, a cada empresa em particular. Faz parte das condições internas, dentre outros: pontos fortes e fracos, estrutura e capacidade financeira, objetivos pessoais do dono, valores imperantes na cultura da organização. Quanto as condições externas, tem-se: situação do ambiente, mercados e suas tendências, problemas e oportunidades, competidores, dentre outros.

Levando-se em consideração a autora supracitada, estratégia “é a seleção de um curso de ação futuro que permita, a partir dos objetivos estabelecidos com anterioridade, otimizar a gestão dos recursos que se utilizarão no processo de lucro dos ditos objetivos” (KOENES, 1993).

Observando-se as definições de estratégia em pauta, percebe-se que essas definições podem ser divididas em duas partes: primeiro, tem-se o estabelecimento dos objetivos que se pretende alcançar; segundo, o desencadear do curso de ação

que a empresa deve seguir para atingir seu objetivo. Em termos práticos, pretende-se responder aos seguintes questionamentos: onde queremos chegar? Como vamos chegar lá?

No projeto em alusão serão identificadas as estratégias utilizadas pelas empresas comerciais varejistas de pequeno porte, em relação às áreas de Marketing, Recursos Humanos e área Contábil-Financeira no sentido de obter informações imprescindíveis para a preparação do futuro estratégico dessas empresas para seu crescimento e desenvolvimento local.

Segue algumas considerações sobre estratégias relativas às áreas de recursos humanos, finanças e marketing, imprescindíveis, em qualquer tipo de empresa.

### **Recursos humanos**

Segundo Bethlem (1999, p. 309), os executivos de topo são cruciais no gerenciamento das empresas. “É o grupo de topo da empresa que escolhe os objetivos e as estratégias da empresa, estabelece suas políticas, determina pela delegação a autoridade e a amplitude de ação dos escalões inferiores, admite e demite funcionários [...]”.

De acordo com Pearson in Bethlem (1999, p. 311) a tarefa do executivo-chefe inclui:

Moldar um ambiente de trabalho positivo; gerar vantagens competitivas na estratégia; alocar recursos estrategicamente; elevar constantemente a qualidade dos componentes da administração de topo; montar uma organização dinâmica e criar excelência nas operações e na execução.

Devido ao papel exercido pelo administrador de topo é fundamental que o mesmo domine conhecimentos internos e externos ao ambiente de negócios. Externamente, precisa estar inteirado das políticas social, econômica, fiscal, financeira, dentre outras, que possam impactar no ambiente interno à empresa. Internamente, deve compreender o funcionamento de todas as áreas-chave da empresa com seus respectivos instrumentos de atuação como: o planejamento de recursos humanos, avaliação do desempenho, planejamento de marketing, planejamento financeiro, sistemas e métodos contábeis, dentre outros.

## **Administração financeira**

Uma estrutura financeira sólida representa uma vantagem competitiva significativa para qualquer empresa. Uma análise financeira bem conduzida traz informações valiosas para o processo de tomada de decisão em outras áreas da empresa, daí a importância da interdependência que deve existir na empresa como um todo. Isso necessita ser bem gerenciado pela direção da empresa. Na pequena empresa o próprio dono se encarregará dessa função estratégica.

Tomando por base Bethlem (1999), a análise financeira comum pode ser acompanhada de uma análise do sistema de controle financeiro e contábil, descrevendo suas funções e avaliando as decisões contábeis, analisando sua organização, administração, orçamentos e previsões, relatórios e demonstrativos da direção e controle de custos e projeções de lucro.

## **Marketing**

Em relação a essa área convém fazer algumas considerações sobre algumas estratégias básicas que devem ser consideradas no planejamento geral da pequena empresa.

### **Decisões estratégicas sobre marcas**

Dias (2004, p.273) lembra que a imagem de marca representa uma das principais funções da comunicação de Marketing. A *imagem de marca* “pode ser entendida como o conjunto de percepções, crenças, idéias e associações cognitivas ou afetivas que uma pessoa tem sobre um produto”.

Semenik e Bamossy (1995) fazem alusão à importância da marca da seguinte forma: “a marca personifica tudo aquilo que a empresa desenvolveu no marketing mix visando aos desejos e necessidades do consumidor”.

Longenecker (2004) entre outros evidencia cinco regras que as *pequenas empresas* devem observar ao darem nomes as suas marcas. São elas: o nome deve ser fácil de pronunciar; ser descritivo; precisa ter proteção legal; que possam ter possibilidades promocionais e possam se encaixar em outras linhas de produto que sejam similares.

### **Decisões estratégicas sobre embalagens**

A embalagem é um fator de fundamental importância que a pequena empresa deve levar em consideração.

De acordo com Dias (2004) a embalagem apresenta as seguintes funções: protege o produto e preserva sua qualidade enquanto existir; chama a atenção do cliente; evidencia os benefícios e atributos do produto; deve estar de acordo com a imagem planejada para o produto e estar em consonância com a lei.

### **Decisões estratégicas sobre rótulos**

A importância do rótulo pode ser expressa pelas valiosas contribuições que o mesmo imprime ao produto. O rótulo pode apresentar informações específicas

sobre o uso do produto; é uma forma de comunicação direta com o seu cliente; informa quais os cuidados que o consumidor deve ter com o produto; valoriza a marca, dentre outras.

A pequena empresa deve ter o máximo cuidado ao lidar com a rotulagem de seu produto, precisa observar a lei e ir além do que é exigido pela mesma, ou seja, pode usar o rótulo como uma vantagem competitiva.

### **Decisões estratégicas sobre serviços**

Sarquis (2003), tomando por base vários autores estudiosos da pequena empresa aponta os principais serviços que esses autores recomendam para esse tipo de empresa. Segue breve comentário de alguns desses serviços.

**Entrega de mercadorias** – Deve ser feita de forma eficiente, o mais rápido possível, em datas e locais acertados.

**Atendimento aos clientes** – Com esse serviço a pequena empresa pode usá-lo como um eficiente sistema de informações sobre: andamento dos pedidos, situação de entrega, informações sobre cobrança ou qualquer outro problema que prejudique o cliente no relacionamento com a empresa.

**Troca/devolução de mercadorias defeituosas** – Não é uma função tão simples de ser operacionalizada pela pequena empresa, entretanto, realizada com critério, pode transformar-se em fonte de vantagem competitiva.

**Acompanhamento pós-venda** – É de grande valia para qualquer tipo de empresa. Esse tipo de relacionamento com o cliente dá indicações de desempenho da empresa, se o seu produto, serviço atende as necessidades do seu público-alvo.

### **Decisões estratégicas sobre preços**

Determinar preços de produtos não é uma das tarefas mais simples. Existem várias formas de se chegar ao preço de um produto. Segue algumas considerações sobre as formas que a pequena empresa pode se utilizar para calcular o seu preço, baseando-se em diversos autores in Sarquis (2003).

**Fixação de markup** – Acrescenta-se um valor ou uma percentagem ao custo unitário. Nesse caso é imprescindível que a empresa conheça bem os seus custos.

$$\text{Preço de venda} = (1 - \text{custo unitário}/100 - \% \text{ de markup}) \times 100$$

**Fixação do ROI (Retorno sobre investimento)** – A empresa calcula seu preço de acordo com a taxa de retorno que espera alcançar em suas atividades.

$$\text{Preço de venda} = \text{custo total unitário} + \text{ROI} \times \text{capital investido/quantidade vendida}$$

**Valor da concorrência** – A empresa se baseia no preço da concorrência para calcular o seu preço. O cuidado que se deve ter com esse método é que nem sempre os custos unitários das empresas concorrentes são iguais.

**Margem de contribuição** – Quando a empresa se baseia nesse método ela tem bastante claro que apenas os custos de produção, vendas e distribuição devem ser considerado na determinação do seu preço.

$$\text{Margem de contribuição} = \text{preço de venda} - \text{custo variável unitário}$$

**Valor percebido pelo mercado** – Esse tipo de estratégia usa a percepção que os consumidores têm em relação ao produto para precificá-lo e não os custos para o vendedor.

É importante salientar que esses métodos podem ser utilizados de forma conjunta. De acordo com Ferreira in Saquis (2003), a pequena empresa deve se utilizar dos métodos de markup, ROI, margem de contribuição no sentido de ter claro o preço mínimo que pode praticar para não ter prejuízo, como também o método do valor percebido pelo cliente no sentido de ter uma visão global de sua política de preços.

### **Decisões estratégicas sobre distribuição**

A distribuição de produtos pode se dar de forma direta ou indireta. Na distribuição direta o produto chega até o consumidor final sem o uso de intermediários. Na distribuição indireta existe o uso de intermediários. Existe ainda uma distribuição dual, sendo um tipo de distribuição que envolve mais de um tipo de canal.

A escolha de um tipo de distribuição em detrimento a outros vai depender do tipo de negócio, seu mercado de atuação, seus fornecedores, o perfil de seus clientes, dentre outros.

Longenecker e outros (2004) chamam a atenção para três elementos que precisam ser considerados na estruturação de um canal de distribuição. São eles: custos, cobertura e controle.

**Custos** – A pequena empresa deve ter consciência dos custos implícitos tanto na distribuição direta como indireta. Com base nisso, fazer a melhor escolha.

**Cobertura** – Quando a empresa que atingir uma cobertura maior de mercado, a utilização de um canal indireto é a melhor opção.

**Controle** – Caso a empresa queira ter um controle maior de suas atividades de distribuição o canal direto é a opção apropriada. Ao usar intermediários precisa estar atenta ao pacote de benefícios disponibilizados pelos mesmos que venham a propiciar um controle maior.

### **Decisões estratégicas sobre promoção**

A área de promoção, entendida aqui no sentido de comunicação, é um setor negligenciado pela maioria das empresas de pequeno porte. Erroneamente, muitas dessas empresas acreditam que investir nessa área é tarefa apenas para as grandes empresas, deixando um vácuo numa área que poderia ser o seu diferencial no cenário competitivo inerente a qualquer tipo de empresa.

Existem várias formas que a pequena empresa pode utilizar para se comunicar com o seu público – alvo. Segue algumas considerações tomando por base Longenecker et al. (2004).

**Propaganda** – Apresentação impessoal de uma idéia de negócio através da mídia de massa. A empresa pode fazer propagando de seu produto ou da empresa em si. A escolha do tipo de propaganda vai depender do objetivo que a mesma queira alcançar num determinado momento.

**Venda pessoal** – É um tipo de promoção feita de uma forma pessoal e individual. Nem todos os produtos devem ser vendidos através desse tipo de promoção. Caso o produto se encaixe nessa forma de comunicação é importante que a empresa treine de forma contínua seus vendedores, recompense de forma

adequada esses vendedores e acima de tudo mantenha sua equipe motivada. O sucesso da venda pessoal depende muito desse último aspecto.

**Promoção de vendas** – São todas as formas de comunicação que não sejam propaganda ou venda pessoal. Pode ser realizada de diversas maneiras. Pode ser utilizada para atingir objetivos de diversas ordens: estimular relacionamentos com canais intermediários no sentido de comprar o seu produto; quando os atacadistas desejam incentivarem varejistas a anteciparem suas compras e induzir os consumidores finais a comprarem os produtos.

## CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

A pesquisa metodológica pautou-se no critério de classificação proposto por Vergara (1997): quanto aos fins – foi uma *pesquisa descritiva*, uma vez que expôs o processo administrativo das empresas selecionadas, bem como, o funcionamento das atividades de marketing, recursos humanos e contábil-financeira dessas organizações comerciais; quanto aos meios – foi uma *pesquisa de campo*, esta teve por objetivo conseguir informações e/ou conhecimentos acerca do problema em tela e, a partir de então, procurar respostas e relações entre os fenômenos envolvidos.

Assim, o desenvolvimento da Pesquisa caminhou de forma integrada em sentido não linear entre a teoria e a prática. A Universidade troca informações e conhecimentos com a sociedade e o mercado, aumentando a sinergia entre os atores partícipes.

### 2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em foco utilizou técnicas específicas, que objetivou coletar e organizar os dados sobre a temática abordada.

**1º passo:** Revisão da literatura que trata da gestão de empresas de pequeno porte e suas aplicações teórico-práticas.

**2º passo:** Na coleta de dados utilizou-se do instrumental *questionário padronizado* (Ver Apêndice A), com perguntas abertas, fechadas e semi-fechadas.

**3º passo:** Na tabulação dos dados os elementos foram classificados em grupos que apresentou características similares, de acordo com critérios previamente definidos no plano de trabalho, utilizando a estatística descritiva para análise dos dados.

**4º passo:** Apresentação de Resultados da pesquisa.

**5º passo:** Sugestões estratégicas para serem implementadas nas empresas comerciais de pequeno porte da cidade de Sousa – PB.

## **2.2 PÚBLICO-ALVO**

O público-alvo da pesquisa foram os empresários de pequeno porte do comércio varejista da cidade de Sousa/PB, representando um universo de 28 empresas pertencentes aos seguintes setores: calçados, supermercados, confecções, móveis e produtos agrícolas.

## **2.3 DEFINIÇÃO DE TERMO**

Microempresa – De acordo com o Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE), as microempresas apresentam faturamento anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos).

## **2.4 HORIZONTE TEMPORAL DA PESQUISA**

O horizonte temporal da pesquisa reporta-se desde a elaboração do projeto até a confecção do relatório final da pesquisa, correspondendo ao seguinte período: fevereiro de 2005 a março de 2006.

## **2.5 FORMAS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO**

O acompanhamento do projeto pautou-se pelo cronograma de execução, composto pelas seguintes etapas: revisão bibliográfica; elaboração do questionário; aplicação do questionário; tabulação dos dados; análise dos dados; primeira redação do relatório e redação final do relatório.

A avaliação do projeto norteou-se pelos seguintes critérios: observância do tempo planejado para a realização de cada uma das etapas anteriormente citadas; aceitação do projeto pelo público-alvo atendido; importância que o mesmo representou para a comunidade objeto de estudo, qual seja, os pequenos comerciantes da cidade de Sousa/PB.

## **2.6 METAS PROPOSTAS X METAS ALCANÇADAS**

A proposta inicial foi consolidada com a realização da pesquisa que gerou um diagnóstico do comércio varejista da cidade de Sousa. O trabalho em tela servirá de suporte para a consolidação de um novo projeto de pesquisa que terá por escopo implementar nas microempresas do comércio sousense as sugestões ora apresentadas nesse estudo.

## CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS

#### 3.1.1 Idade

Através dos dados obtidos constatou-se a existência de empresas com apenas um ano de atuação enquanto que outras atuam a 44 anos. A média de idade das empresas constatada foi de 13,4 anos.

De acordo com a Tabela 1 verificou-se que metade (50,0%) das organizações pesquisadas atua no mercado local de 11 a 20 anos. Destacou-se que 39,3% destas empresas atuam há 10 anos ou menos. Quando analisados entre os segmentos, as empresas agrícolas, na sua totalidade, atuam entre 11 a 20 anos. As empresas de calçados dividem-se entre as que atuam há 10 anos ou menos e aquelas de 21 a 30 anos. As do segmento de móveis há menos de 20 anos (a maioria, 75,0% de 11 a 20 anos). (Tabela 1)

TABELA 1 – Idade das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

IDADE	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
1 A 10 ANOS	–	50,0	25,0	28,6	60,0	39,3
11 A 20 ANOS	100,0	–	75,0	71,4	30,0	50,0
21 A 30 ANOS	–	50,0	–	–	–	7,1
MAIS DE 30 ANOS	–	–	–	–	10,0	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.1.2 Faturamento Anual

O faturamento anual predominante foi menor ou igual que R\$ 244.000,00, representado por 78,6% das empresas pesquisadas. Esse mesmo comportamento é observado para os segmentos de supermercados, calçados e confecções (na sua totalidade). No setor de móveis, metade das empresas possui faturamento anual menor que R\$ 244.000,00 e outra metade maior que o valor indicado. Quanto ao segmento agrícola constatou-se que dois terços (66,7%) destas empresas possuem faturamento maior que R\$ 244.000,00. (Tabela 2).

Uma das formas de se estabelecer o porte de uma empresa é observar o seu faturamento anual. Como a maioria das empresas pesquisadas têm faturamento, menor ou igual a 244.000,00, implica dizer que essas empresas são consideradas de pequeno porte.

TABELA 2 – Faturamento anual das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

FATURAMENTO (R\$)	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
MENOR OU IGUAL QUE 244.000,00	33,3	100,0	50,0	100,0	80,0	78,6
MAIOR QUE 244.000,00	66,7	–	50,0	–	20,0	21,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.1.3 Administradores das Empresas

A maioria das empresas (82,1%) é administrada pelos seus proprietários, apresentando na sua totalidade, nos segmentos agrícola, calçados e móveis. No setor de confecções observou-se a existência de gerentes e sócios na administração das empresas. (Tabela 3).

Essa é mais uma característica das empresas de pequeno porte. A cultura organizacional nessas empresas confunde-se com a cultura do seu próprio dono. A mudança organizacional nessas empresas pode ser mais ou menos flexível, depende, pois, da visão do dono desse negócio.

TABELA 3 – Administradores das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

ADMINISTRADORES	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
PROPRIETÁRIO	100,0	100,0	100,0	57,1	80,0	82,1
GERENTE	–	–	–	28,6	20,0	14,3
SÓCIO	–	–	–	14,3	–	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.1.4 Número de Empregados

Quanto ao quadro funcional das empresas, constatou-se a existência de empresas sem nenhum funcionário enquanto outras apresentaram até 13 funcionários, com média de 3,8 funcionários por empresa.

A maioria das empresas entrevistadas possuem de 1 a 5 empregados (75,0%). No setor agrícola essa de empregados foi indicado na sua totalidade (100,0%). (Tabela 4)

O número de funcionários representa outro critério de classificação do porte de uma empresa. De acordo com o SEBRAE as empresas comerciais que têm de 1 a 10 funcionários são consideradas de pequeno porte. Pela tabela abaixo constata-se que as empresas do comércio de Sousa são consideradas de pequeno porte.

TABELA 4 – Número de empregados das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

NÚMERO DE EMPREGADOS	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
NENHUM	–	25,0	–	14,3	–	7,1
1 A 5 EMPREGADOS	100,0	75,0	50,0	85,7	70,0	75,0
6 A 10 EMPREGADOS	–	–	50,0	–	20,0	14,3
MAIS DE 10 EMPREGADOS	–	–	–	–	10,0	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.1.5 Tipo de Empresas

As empresas são na sua grande maioria (89,3%) individuais. Atingem a sua totalidade nos segmentos de móveis e confecções. (Tabela 5)

TABELA 5 – Tipo de empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

TIPO DE EMPRESAS	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
EMPRESA INDIVIDUAL	66,7	75,0	100,0	100,0	90,0	89,3
SOCIEDADE EMPRESÁRIA	33,3	25,0	–	–	10,0	10,7
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

## 3.2 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ADMINISTRAÇÃO GERAL

### 3.2.1 Existência do Processo Administrativo

A maioria (71,4%) das empresas pesquisadas afirmou que existe uma preocupação por parte da administração em planejar, organizar, executar e controlar as atividades de organização. Dentre os segmentos considerados, observou-se que a existência do processo administrativo é na sua totalidade, para as empresas de movelaria enquanto que para o segmento agrícola dois terços (16,7%) afirmaram a inexistência de tal processo. (Tabela 6)

TABELA 6 – Existência do Processo Administrativo das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

EXISTÊNCIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
SIM	33,3	50,0	100,0	71,4	80,0	71,4
NÃO	66,7	50,0	–	28,6	20,0	28,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

Para as empresas que afirmaram a existência do processo administrativo (71,4% – Ver Tabela 6) a maioria (60,0%), o fazem informalmente, destacando-se os setores agrícola (100,0%) e de supermercados (75,0%). (Tabela 7)

O processo administrativo é composto pelas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar. Grande parte das pequenas empresas têm dificuldade em lidar com essas funções de maneira formal, muitas vezes por não dominarem as técnicas de gestão ou por acharem que essas atividades são inerentes as empresas de grande porte.

TABELA 7 – Forma do Processo Administrativo das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

FORMA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
PLANEJAMENTO INFORMAL	100,0	50,0	50,0	40,0	75,0	60,0
ATRAVÉS DE REUNIÕES	–	–	25,0	40,0	–	15,0
EM ÁREAS ESPECÍFICAS	–	–	25,0	20,0	12,5	15,0
PLANEJAMENTO FORMAL	–	–	–	–	12,5	5,0
NÃO OPINOU	–	50,0	–	–	–	5,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.2.2 Habilidades do Administrador

Neste item, o entrevistado poderia optar por mais de uma resposta. Assim, os tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo mais citadas pelos entrevistados foram as humanas (46,4%) seguidas das técnicas (42,9%). Observou-se que, independente do segmento pesquisado, há uso de três habilidades: humanas, técnicas e conceituais. (Tabela 8)

Essas habilidades devem ser utilizadas em conjunto pelas empresas. Dependendo do caso em foco, uma habilidade pode ter um peso maior numa determinada situação em detrimento às outras.

TABELA 8 – Habilidades dos administradores das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

HABILIDADES <sup>(1)</sup>	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
HUMANAS	100,0	25,0	50,0	57,1	30,0	46,4
TÉCNICAS	66,7	25,0	25,0	42,9	50,0	42,9
CONCEITUAL	66,7	50,0	50,0	42,9	20,0	39,3
<b>BASE</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

(1) – Questão de múltipla escolha. Para cada segmento de mercado o número de respostas é igual ao número de casos válidos.

### 3.2.3 Participação dos Membros no Planejamento da Empresa

Verificou-se no planejamento da empresa que, independente do segmento pesquisado, mais da metade (53,6%) das organizações pesquisadas, afirmaram a participação de todos os membros no funcionamento da empresa. Esse nível de engajamento é mais participativo nos segmentos de supermercados (80,0%) e de móveis (75,0%). (Tabela 9)

TABELA 9 – Participação dos membros no planejamento da empresa segmento de mercado, Sousa – PB

EXISTE PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS NO PLANEJAMENTO DA EMPRESA?	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
SIM	33,3	25,0	75,0	28,6	80,0	53,6
NÃO	66,7	75,0	25,0	71,4	20,0	46,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.2.4 Forma de Planejamento da Empresa

A forma de planejamento das empresas pesquisadas foi predominantemente de curto prazo (46,4%). Ressalta-se o fato de que 10,7% das empresas não opinaram esta questão. Entre os segmentos destacaram-se ainda como curto prazo, supermercados (60,0%), calçados (50,0%) e confecções (57,1%). No setor de móveis predominou o planejamento de médio prazo. (Tabela 10)

Ter uma visão de longo prazo é de fundamental importância para qualquer tipo de empresa. Em algumas situações pode-se eleger o planejamento de curto ou médio prazo. Entretanto, quando a empresa busca uma sustentabilidade de longo prazo, o planejamento estratégico (ou de longo prazo) é uma escolha que traz vantagens competitivas.

TABELA 10 – Forma de planejamento da empresa segmento de mercado, Sousa – PB

FORMA DE PLANEJAMENTO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
CURTO PRAZO	–	50,0	25,0	57,1	60,0	46,4
MÉDIO PRAZO	33,3	25,0	50,0	28,6	10,0	25,0
LONGO PRAZO	33,3	–	25,0	–	30,0	17,9
NÃO OPINOU	33,3	25,0	–	14,3	–	10,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTES: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.2.5 Atitude da Empresa diante dos Objetivos Não-Atingidos

Quando indagadas sobre a atitude da gerência diante de objetivos não atingidos ao final de um determinado período de atividade da empresa, duas atitudes foram destacadas pelos entrevistados: persistência e procura soluções, ambas com o mesmo percentual de 21,4%. Destacaram-se ainda a tentativa de mudanças (17,9%) e mudanças aleatórias (14,3%). (Tabela 11)

Apenas 10,7% das empresas pesquisadas investigam as causas dos objetivos não atingidos. Isso implica a falta de um planejamento de longo prazo por parte dessas empresas.

TABELA 11 – Atitude da empresa diante dos objetivos não-atingidos por segmento de mercado, Sousa – PB

ATITUDES	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
PERSISTÊNCIA	–	–	25,0	42,9	20,0	21,4
PROCURA SOLUÇÕES	–	25,0	50,0	14,3	20,0	21,4
TENTA MUDAR	–	50,0	–	–	30,0	17,9
MUDANÇAS ALEATÓRIAS	33,3	–	25,0	28,6	–	14,3
IVESTIGAR CAUSA	33,3	–	–	–	20,0	10,7
NÃO FAZ NADA	33,3	25,0	–	14,3	10,0	14,3
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTES: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.3 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADAS PARA OS CLIENTES EXTERNOS

#### 3.3.1 Principal Público Alvo

O público-alvo indicados pelas empresas entrevistadas foi bastante diversificado, justificado pelos diferentes segmentos pesquisados. Destacaram-se o público infante-juvenil-adulto para os segmentos de confecções (71,4%) e de supermercados (40,0%). Agricultores foram destacados, na sua totalidade, para as empresas do setor agrícola. (Tabela 12)

Quando a empresa tem consciência do seu público-alvo, conhece suas necessidades, está criando condições de atendê-los melhor do que o seu concorrente.

TABELA 12 – Principal público alvo das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

PÚBLICO-ALVO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
INFANTO - JUVENIL - ADULTO	–	–	–	71,4	40,0	33,3
AGRICULTOR	100,0	–	–	–	30,0	22,2
CLASSE MÉDIA	–	33,3	25,0	–	20,0	14,8
CLASSE BAIXA	–	–	50,0	–	10,0	11,1
JOVENS	–	–	–	28,6	–	7,4
FEMININO - ADULTO	–	66,7	–	–	–	7,4
ADULTOS	–	–	25,0	–	–	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.3.2 Perda de Clientes

A perda de clientes nos últimos anos foi indicada por metade (50,0%) das empresas pesquisadas. Os menores índices foram observados no setor agrícola (33,3%) e de confecções (28,6%). (Tabela 13)

Perder e ganhar clientes são situações que se alternam com maior ou menor frequência entre as empresas. O conhecimento do ramo de atuação, da concorrência, das necessidades do cliente, dos fornecedores, de instrumentos de gestão, representa vantagens de longo prazo para qualquer tipo de empresa. Esse conhecimento pode ser o diferencial para as empresas que ganham mais do que perdem clientes.

TABELA 13 – Perda de clientes das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

PERDEU CLIENTES NOS ÚLTIMOS ANOS?	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
SIM	33,3	50,0	75,0	28,6	60,0	50,0
NÃO	66,7	50,0	25,0	71,4	40,0	50,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.3.3 Prática de Preço

Metade (50,0%) das empresas pesquisadas afirmou que a prática de preço é realizada de acordo com preços abaixo da concorrência. No entanto, 46,4% afirmaram que essa prática se dá da mesma forma que a concorrência. Entre os segmentos pesquisados a prática de preço abaixo da concorrência é destacada nos segmentos de confecções (85,7%) e de supermercados (70,0%) enquanto que nos demais segmentos predominou a prática da mesma forma que a concorrência, destacadamente no setor de móveis (100,0%). (Tabela 14)

A política de preços de uma empresa deve ser bem planejada. Basear preço, abaixo, acima ou da mesma forma que a concorrência implica em conhecimento de custos da empresa em relação à concorrência. É importante que

ao praticar seu preço a empresa leve em consideração seus custos, o preço praticado pela concorrência e quanto o cliente está disposto a pagar pelo seu produto/serviço.

TABELA 14 – Prática de preço das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

PRÁTICA DE PREÇO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
ABAIXO DA CONCORRÊNCIA	–	25,0	–	85,7	70,0	50,0
DA MESMA FORMA QUE A CONCORRÊNCIA	66,7	75,0	100,0	14,3	30,0	46,4
ACIMA DA CONCORRÊNCIA	33,3	–	–	–	–	3,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.3.4 Benefícios Importantes dos Produtos

Nesta pergunta o entrevistado poderia optar por mais de uma resposta. Dois benefícios dos produtos foram destacados durante a realização da pesquisa: qualidade (57,1% – mais indicados nos setores de calçados, móveis e confecções) e atendimento (46,4% – mais indicado no setor agrícola e de supermercados). (Tabela 15)

A pesquisa mostra que as pequenas empresas do comércio em Sousa ainda não têm consciência da importância que deve ser dada ao serviço pós-venda. Ao promover um serviço dessa natureza a empresa cria relações duradouras com o seu público-alvo, além de ter um *feedback* que irá lhe dar suporte na melhoria de sua gestão.

TABELA 15 – Benefícios importantes dos produtos das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

BENEFÍCIOS <sup>(1)</sup>	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
QUALIDADE	33,3	75,0	75,0	71,4	40,0	57,1
ATENDIMENTO	100,0	25,0	25,0	42,9	50,0	46,4
PREÇO	–	75,0	–	14,3	40,0	28,6
SERVIÇO PÓS-VENDA	33,3	25,0	–	–	30,0	17,9
BASE	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

(1) – Questão de múltipla escolha. Para cada segmento de mercado o número de respostas é igual ao número de casos válidos.

### 3.3.5 Superioridade Máxima na Organização

A superioridade máxima na organização indicadas pela grande maioria das empresas pesquisadas foi o cliente (92,9%). Esse mesmo comportamento foi observado entre os segmentos estudados. (Tabela 16)

Considerar o cliente como a prioridade maior da empresa é uma atitude sensata por parte das empresas. Nem sempre essa consciência, porém, está associada ao conhecimento das necessidades desse cliente.

TABELA 16 – Superioridade máxima na organização por segmento de mercado, Sousa – PB

SUPERIORIDADE MÁXIMA	SEGMENTOS (%)					TOTAL
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
CLIENTE	100,0	100,0	100,0	85,7	90,0	92,9
VENDA	–	–	–	14,3	10,0	7,1
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.3.6 Comunicação com o Cliente Externo

Através da Tabela 17 pode-se constatar que a forma de comunicação predominante com o cliente externo se dá através do uso da propaganda (64,3%).

Destacou-se, ainda, a promoção de vendas (21,4%). Esse mesmo comportamento foi observado entre os segmentos pesquisados. (Tabela 17)

Uma das formas acessíveis que a pequena empresa pode se comunicar com o seu cliente é através da comunicação boca-a-boca e da publicidade. Isso pode ser obtido através de um excelente atendimento ao seu cliente, clima de trabalho agradável, atuação em projetos sociais, consciência ambiental, boas relações com os *stakeholders*.

TABELA 17 – Comunicação com o cliente externo das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

FORMA DE COMUNICAÇÃO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
PROPAGANDA	66,7	75,0	50,0	71,4	60,0	64,3
PROMOÇÃO DE VENDA	–	–	25,0	28,6	30,0	21,4
PUBLICIDADE	–	–	25,0	–	10,0	7,1
BOCA-A-BOCA	33,3	25,0	–	–	–	7,1
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.3.7 Cálculo do Preço de Venda

De acordo com a Tabela 18 observa-se que, independente do segmento estudado, o método que as empresas utilizam para calcular o preço de venda é predominantemente baseado no custo (89,3%). Esse método atinge a totalidade (100,0%) nos segmentos agrícola, móveis e confecções. (Tabela 18)

O preço de venda de um produto fica melhor definido quando se leva em consideração o custo, a concorrência e quanto o cliente está disposto a pagar por esse produto.

TABELA 18 – Cálculo do preço de venda das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

MÉTODO UTILIZADO NO CÁLCULO DO CUSTO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
BASEADO NO CUSTO	100,0	75,0	100,0	100,0	80,0	89,3
VALOR DA CONCORRÊNCIA	–	25,0	–	–	20,0	10,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.3.8 Mercado de Atuação

O mercado de atuação das empresas se concentra no próprio município (89,3%) e alguns municípios do sertão (10,7%). Não há diferenças quando comparados os segmentos. (Tabela 19)

Uma postura estratégica de desenvolvimento empresarial ainda não se delinea nas empresas varejistas do comércio de Sousa.

TABELA 19 – Mercado de atuação das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

MERCADO DE ATUAÇÃO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
SOUSA	100,0	100,0	100,0	85,7	80,0	89,3
ALGUNS MUNICÍPIOS DO SERTÃO	–	–	–	14,3	20,0	10,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

## 3.4 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS RECURSOS HUMANOS

### 3.4.1 Recrutamento dos Colaboradores

Para metade (50,0%) das empresas entrevistadas, o recrutamento dos colaboradores é realizado internamente. No segmento de calçados predomina o recrutamento através da indicação de um funcionário (50,0%) e nos supermercados predomina o recrutamento externo (50,0%). (Tabela 20)

A indicação por um funcionário é uma forma barata de se recrutar funcionários nas empresas de pequeno porte. O recrutamento externo implica gastos que muitas vezes estão fora do alcance dessas empresas. O recrutamento interno é apropriado quando a empresa necessita preparar a sua equipe para atuar em outras áreas da empresa ou quando promove algum funcionário.

TABELA 20 – Recrutamento dos colaboradores das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

RECRUTAMENTO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
INTERNO	100,0	–	75,0	57,1	40,0	50,0
EXTERNO	–	25,0	25,0	28,6	50,0	32,1
INDICAÇÃO DE UM FUNCIONÁRIO	–	50,0	–	–	–	7,1
OUTRO	–	25,0	–	14,3	10,0	10,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTES: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.4.2 Critérios Utilizados na Seleção

A experiência foi o critério mais citado pelas empresas pesquisadas (35,7%). Ainda destacaram-se a entrevista e a prova de conhecimento ou capacidade, ambos com o mesmo percentual de 21,4%. (Tabela 21)

TABELA 21 – Critérios utilizados na seleção pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

CRITÉRIOS UTILIZADOS	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
EXPERIÊNCIA	–	–	75,0	42,9	40,0	35,7
ENTREVISTA	33,3	–	–	42,9	20,0	21,4
PROVA DE CONHECIMENTO OU CAPACIDADE	33,3	25,0	–	14,3	30,0	21,4
OUTRA	33,3	25,0	25,0	–	10,0	14,3
NÃO OPINOU	–	50,0	–	–	–	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTES: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.4.3 Remuneração Adotada

De acordo com a Tabela 22 verificou-se que a remuneração adotada pelas empresas pesquisadas foi, na sua maioria, o salário fixo (71,4%). Essa mesma forma de remuneração foi observada quando analisados os segmentos de forma isolada, exceto para o segmento agrícola, onde predominou a remuneração através do salário mais comissão. (Tabela 22)

TABELA 22 – Remuneração adotada pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

REMUNERAÇÃO ADOTADA	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
SALÁRIO FIXO	33,3	25,0	100,0	85,7	80,0	71,4
SALÁRIO MAIS COMISSÃO	66,7	25,0	–	14,3	20,0	21,4
NÃO OPINOU	–	50,0	–	–	–	7,1
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.4.4 Realização de Treinamentos dos Colaboradores

Apenas 42,9% das empresas pesquisadas asseveraram que realizam treinamento dos colaboradores. Esse nível de realização é maior no segmento de supermercado (70,0%) e menor do setor de calçados (25,0%). (Tabela 23)

O treinamento deve fazer parte da política de recursos humanos de qualquer empresa. Percebe-se pela pesquisa que esse aspecto precisa ser considerado por grande parte das empresas pesquisadas.

TABELA 23 – Realização de treinamentos dos colaboradores pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

REALIZA TREINAMENTO DOS COLABORADORES?	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
SIM	–	25,0	50,0	28,6	70,0	42,9
NÃO	100,0	75,0	50,0	71,4	30,0	57,1
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.4.5 Forma de Realização de Treinamentos dos Colaboradores

Dentre as empresas que realizam treinamento dos colaboradores (42,9% – Ver Tabela 23), mais da metade (58,3%) o fazem fora da empresa. Nos setores de calçados e móveis esse tipo de treinamento atinge a totalidade das empresas. (Tabela 24)

O treinamento dentro das empresas reduz custos, traz comodidade, uma vez que o empregado aprende enquanto trabalha. Daí sua grande aceitação entre empresas de pequeno e médio porte.

TABELA 24 – Formas de Realização de treinamentos dos colaboradores pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

TIPO DE TREINAMENTO	SEGMENTOS (%)				TOTAL (%)
	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
FORA DA EMPRESA	100,0	100,0	–	57,1	58,3
DENTRO DA EMPRESA	–	–	50,0	42,9	33,3
OUTRO	–	–	50,0	–	8,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	1	2	2	7	12

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ÁREA CONTÁBIL-FINANCEIRA

#### 3.5.1 Responsável pelo Sistema Contábil

Através da Tabela 25 observa-se que a tomada de decisão em relação ao sistema contábil é realizado predominantemente pelo contador (64,3%). Apenas 35,7% dos proprietários afirmaram que são responsáveis pelo sistema contábil. (Tabela 25)

Essa tabela mostra que grande parte dos donos de pequenas empresas pesquisados não decidem sobre o sistema contábil de suas empresas. Isso implica uma desvantagem em relação às empresas que tenham conhecimentos, embora superficiais, do sistema contábil adotado em suas empresas.

TABELA 25 – Responsável pelo sistema contábil das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

QUEM TOMA AS DECISÕES?	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
CONTADOR	66,7	100,0	25,0	71,4	60,0	64,3
DONO DA EMPRESA	33,3	–	75,0	28,6	40,0	35,7
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

#### 3.5.2 Realização de Planejamento Financeiro

A realização de planejamento financeiro foi observada para a metade (50,0%) das empresas pesquisadas. Entre os segmentos estudados, observou-se que a totalidade das empresas do setor móveis realizam planejamento financeiro. O menor índice foi apresentado no segmento de calçados. (Tabela 26)

TABELA 26 – Realização de planejamento financeiro pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

REALIZA PLANEJAMENTO FINANCEIRO?	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
SIM	33,3	25,0	100,0	57,1	40,0	50,0
NÃO	66,7	75,0	–	42,9	60,0	50,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

Dentre as empresas que realizam planejamento financeiro (50,0% – Ver Tabela 26), o planejamento informal e uso de controles foi indicado com o mesmo percentual (21,4%). Ressalta-se o fato de que 28,6% das empresas entrevistadas não expressaram sua opinião. (Tabela 27)

O planejamento financeiro de uma empresa deve ser projetado tanto no longo como no curto prazo. Através do planejamento de curto prazo a empresa alcança seus objetivos estratégicos (de longo prazo). É preocupante 28,6% das empresas pesquisadas não se pronunciarem sobre esse aspecto.

TABELA 27 – Tipo de planejamento financeiro realizado pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

TIPO DE PLANEJAMENTO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
PLANEJAMENTO INFORMAL	–	–	50,0	–	25,0	21,4
ATRAVÉS DE CONTROLES	–	–	–	25,0	50,0	21,4
PLANEJAMENTO DE CURTO PRAZO	–	–	25,0	25,0	–	14,3
PLANEJAMENTO DE MÉDIO PRAZO	–	–	–	50,0	–	14,3
NÃO OPINOU	100,0	100,0	25,0	–	25,0	28,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	1	1	4	4	4	14

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5.3 Administração do Capital de Giro

De acordo com a Tabela 28 observa-se que a administração do capital de giro se dá predominantemente através de investimento interno (35,7%). Destacou-se ainda o uso do capital de giro para eventualidade. (Tabela 28)

O capital de giro de uma empresa deve ser administrado de forma criteriosa. É de fundamental importância que a empresa compreenda o momento de investir, o momento de guardar para as eventualidades ou o momento de reduzir o seu ciclo financeiro. Quanto às empresas pesquisadas é significativo o fato de que 14,3% não tenham capital de giro.

TABELA 28 – Administração do capital de giro pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
INVESTIMENTO INTERNO	–	100,0	25,0	28,6	30,0	35,7
USA PARA EVENTUALIDADE	33,3	–	–	28,6	30,0	21,4
INVESTIMENTO INTERNO E EXTERNO	–	–	–	42,9	20,0	17,9
INVESTIMENTO EXTERNO	–	–	50,0	–	–	7,1
NÃO TEM CAPITAL DE GIRO	33,3	–	25,0	–	20,0	14,3
NÃO RESPONDEU	33,3	–	–	–	–	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5.4 Administração das Contas a Receber

A administração das contas a receber se dá predominantemente através de cobrança pessoal (46,4%). A cobrança judicial foi indicada apenas por 21,4% das empresas pesquisadas (destacadamente nos segmentos de calçados e confecções). (Tabela 29)

A administração de contas a receber deve adotar uma política de cobrança que esteja em sintonia com a política de crédito da empresa. Uma política de crédito

ideal proporciona um volume maior de vendas com inadimplência insignificante, minimizando assim possíveis conflitos judiciais. A maior parte dos pequenos empresários do comércio varejista de Sousa agem com bom senso ao preferirem a negociação pessoal com os inadimplentes.

TABELA 29 – Administração das contas a receber pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

ADMINISTRAÇÃO DAS CONTAS A RECEBER	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍ- COLA	CALÇA- DOS	MÓVEIS	CONFEC- ÇÕES	SUPERMER- CADOS	
COBRANÇA PESSOAL	33,3	–	75,0	28,6	70,0	46,4
COBRANÇA JUDICIAL	33,3	50,0	–	42,9	–	21,4
COBRANÇA POR TELEFONE	–	25,0	25,0	28,6	–	14,3
COBRANÇA JUDICIAL, PESSOAL E POR TELEFONE	–	25,0	–	–	30,0	14,3
NÃO RESPONDEU	33,3	–	–	–	–	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5.5 Uso de Técnicas de Orçamento de Capital

Apenas 17,9% das empresas entrevistadas utilizam técnicas de orçamento de capital ao tomar alguma decisão sobre investimentos de longo prazo. Esse índice é mais expressivo nos segmentos de móveis (50,0%) e confecções (57,1%). (Tabela 30)

Para tomada de decisões sobre investimentos de longo prazo é imprescindível a análise de orçamentos de capital. Decisões inconsistentes sobre investimentos de capital numa pequena empresa podem trazer prejuízos significativos para essas empresas. É relevante o fato de que apenas 17,9% das empresas entrevistadas tomem decisões de forma aleatória.

TABELA 30 – Uso de técnicas de orçamento de capital pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

USA TÉCNICAS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL?	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍ- COLA	CALÇA- DOS	MÓVEIS	CONFEC- ÇÕES	SUPERMER- CADOS	
SIM	–	–	50,0	42,9	–	17,9
NÃO	100,0	100,0	50,0	57,1	100,0	82,1
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

Dentre as empresas que afirmaram o uso de técnicas de orçamento de capital (5 empresas – Ver Tabela 30), duas pertenciam ao segmentos de móveis, as quais afirmaram que as técnicas utilizadas foram levantamento do capital de giro planejamento de longo prazo. As três últimas pertenciam ao setor de confecções, onde a primeira utiliza a técnica de levantamento do capital de giro e as outras duas através da análise custo/benefício.

### 3.5.6 Pontos Fortes e Fracos

Nesta questão o entrevistado poderia optar por mais de uma resposta. Os pontos fortes mais expressivos indicados pelas empresas pesquisadas foram: atendimento (64,3%), qualidade (42,9%) e preço (32,1%). Não houve diferenças significativas entre os segmentos estudados. (Tabela 31)

As empresas são coerentes quando apontam que os seus pontos fortes dizem respeito ao atendimento e a qualidade uma vez que apontam em questionamento anterior (ver tabela 15), que os benefícios mais importantes de seus produtos são a qualidade e o atendimento.

TABELA 31 – Ponto fortes indicados pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

PONTOS FORTES <sup>(1)</sup>	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
ATENDIMENTO	66,7	25,0	100,0	71,4	60,0	64,3
QUALIDADE	33,3	75,0	25,0	42,9	40,0	42,9
PREÇO	33,3	25,0	–	28,6	50,0	32,1
INOVAÇÃO	33,3	–	50,0	28,6	20,0	25,0
PONTO DO COMÉRCIO	33,3	25,0	–	–	20,0	14,3
CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	–	–	–	14,3	20,0	10,7
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	–	25,0	–	–	20,0	10,7
CAPACITAÇÃO DO PROPRIETÁRIO	33,3	–	–	–	–	3,6
<b>BASE</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

(1) – Questão de múltipla escolha. Para cada segmento de mercado o número de respostas é igual ao número de casos válidos.

A indicação dos pontos fracos das empresas também foi uma questão onde o entrevistado poderia optar por mais de uma resposta. Destacaram-se os seguintes pontos fracos: layout interno inadequado (35,7%), má localização da empresa (17,9%) e falta de treinamento dos funcionários (14,3%). Entre os segmentos observa-se a predominância da falta de treinamento dos funcionários para as empresas agrícolas (para a sua totalidade – 100,0%) e a falta de mercado para as empresas do segmento de móveis (50,0%). (Tabela 32)

TABELA 32 – Ponto fracos indicados pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

PONTOS FRACOS <sup>(1)</sup>	SEGMENTOS (%)					TOTAL
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
LAYOUT INTERNO INADEQUADO	–	75,0	–	28,6	50,0	35,7
MÁ LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	–	25,0	–	14,3	30,0	17,9
FALTA DE TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	100,0	–	25,0	–	–	14,3
FALTA DE ESTACIONAMENTO	–	–	–	–	40,0	14,3
INADIMPLÊNCIA	–	–	–	28,6	20,0	14,3
FALTA DE MERCADO	–	–	50,0	14,3	–	10,7
FALTA DE CAPITAL DE GIRO	–	–	25,0	14,3	10,0	10,7
<b>BASE</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

(1) – Questão de múltipla escolha. Para cada segmento de mercado o número de respostas é igual ao número de casos válidos.

### 3.5.7 Ameaças

Para os entrevistados as ameaças mais indicadas foram: a concorrência (28,6%), inadimplência (17,9%) e carga tributária (10,7%). (Tabela 33)

O conhecimento da concorrência pode ser uma vantagem competitiva significativa para uma empresa. Conhecer os pontos fortes e fracos de uma empresa concorrente dá indicações valiosas sobre o posicionamento estratégico que deve ser adotado em relação a essa empresa.

TABELA 33 – Ameaças indicadas pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

AMEAÇAS	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
CONCORRÊNCIA	–	50,0	25,0	28,6	30,0	28,6
INADIMPLÊNCIA	–	25,0	–	–	40,0	17,9
CARGA TRIBUTÁRIA	–	–	50,0	14,3	–	10,7
FORÇAS POLÍTICAS	33,3	–	–	14,3	–	7,1
FORÇAS ECONÔMICAS	–	–	25,0	14,3	–	7,1
OUTROS	66,7	25,0	–	28,6	30,0	28,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5.8 Oportunidades

Quanto às oportunidades, as mais citadas foram: novos mercados (32,1%) e marketing da empresa e ponto de comércio, ambas com o mesmo percentual de 14,3%. Entre os segmentos estudados destacou-se a oportunidade na sua totalidade (100,0%) para as empresas agrícolas e marketing da empresa do setor de confecções (42,9%). (Tabela 34)

Ameaças e oportunidades são aspectos relativos. O que é oportunidade para uma empresa pode ser ameaça para outra. O importante é que a empresa saiba discernir quais aspectos representam oportunidades para o seu negócio e

quais aspectos representam ameaças. Através dessa pesquisa constata-se que 10,7% dos entrevistados não conhecem suas oportunidades.

TABELA 34 – Oportunidades indicadas pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

OPORTUNIDADES	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
NOVOS MERCADOS	–	–	75,0	28,6	40,0	32,1
MARKETING DA EMPRESA	–	–	–	42,9	10,0	14,3
PONTO DE COMÉRCIO	–	–	–	14,3	30,0	14,3
FORÇAS POLÍTICAS	100,0	–	–	–	–	10,7
CONCORRÊNCIA	–	25,0	–	–	–	3,6
NOVAS TECNOLOGIAS	–	–	–	14,3	–	3,6
PREÇO	–	–	–	–	10,0	3,6
OUTRO	–	–	25,0	–	10,0	7,1
NÃO RESPONDEU	–	75,0	–	–	–	10,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5.9 Missão

Metade (50,0%) das organizações entrevistadas afirmou que sua missão é o crescimento da empresa. Destacou-se ainda a satisfação do cliente (21,4%) e atendimento (14,3%). Entre os segmentos destacou-se o setor de calçados onde a missão predominante foi o atendimento. (Tabela 35)

Ao formular sua missão a empresa tem consciência do perfil de seu cliente, como mantê-lo e quais suas competências em relação aos concorrentes. Em relação a esse questionamento percebe-se que os donos dessas empresas têm uma visão limitada da missão de suas empresas

TABELA 35 – Missão indicada pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

MISSÃO	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
CRESCIMENTO DA EMPRESA	66,7	25,0	50,0	57,1	50,0	50,0
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	33,3	–	–	28,6	30,0	21,4
ATENDIMENTO	–	50,0	25,0	–	10,0	14,3
QUALIDADE DO PRODUTO	–	–	–	14,3	–	3,6
GERAR EMPREGO	–	–	25,0	–	–	3,6
PREÇO COMPETITIVO	–	–	–	–	10,0	3,6
SOBREVIVÊNCIA	–	25,0	–	–	–	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5.10 Identificação dos Pontos Fortes e Fracos da Concorrência

A maioria (60,7%) das empresas pesquisadas afirmou que identificavam os pontos fortes e fracos da concorrência. Não houve diferenças quanto ao nível de identificação quando comparados com os segmentos estudados. (Tabela 36)

TABELA 36 – Identificação dos pontos fortes e fracos da concorrência pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

CONHECE OS PONTOS FORTES E FRACOS DA CONCORRÊNCIA?	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
SIM	66,7	50,0	50,0	71,4	60,0	60,7
NÃO	33,3	50,0	50,0	28,6	40,0	39,3
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

O ponto forte predominante da concorrência foi o preço competitivo (23,5%). Destacaram-se ainda o capital de giro e o layout interno, ambos com o mesmo percentual de 17,6%. (Tabela 37)

17,6% das empresas pesquisadas não opinou sobre quais seriam os pontos fortes do seu concorrente, apesar de que 60,7% das empresas pesquisadas afirmarem conhecer os pontos fortes e fracos da concorrência (ver tabela 36).

TABELA 37 – Pontos fortes indicados da concorrência pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

PONTOS FORTES DA CONCORRÊNCIA	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
PREÇO COMPETITIVO	–	–	100,0	–	33,3	23,5
CAPITAL DE GIRO	50,0	50,0	–	20,0	–	17,6
LAYOUT INTERNO	–	–	–	20,0	33,3	17,6
VARIEDADE	–	–	–	20,0	16,7	11,8
OUTROS	50,0	–	–	20,0	–	11,8
NÃO OPINOU	–	50,0	–	20,0	16,7	17,6
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>17</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

Quanto aos pontos fracos da concorrência, destacaram-se a concorrência desleal (23,5%) e mau atendimento (17,6%). Ressalta-se o fato de que 29,4% não expressaram sua opinião nesta pergunta. (Tabela 38)

Nesse questionamento fica evidente que um percentual significativo das empresas em foco não conhecem os pontos fracos da concorrência, sendo inconsistente com o que eles afirmam na tabela 36.

TABELA 38 – Pontos fracos indicados da concorrência pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

PONTOS FRACOS DA CONCORRÊNCIA	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
CONCORRÊNCIA DESLEAL	–	50,0	–	20,0	33,3	23,5
MAU ATENDIMENTO	50,0	–	–	–	33,3	17,6
QUALIDADE DO PRODUTO	–	–	50,0	–	–	5,9
OUTROS	–	–	50,0	40,0	16,7	23,5
NÃO OPINOU	50,0	50,0	–	40,0	16,7	29,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>17</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5.11 Objetivos

A Tabela 39 apresenta os objetivos indicados pelas empresas. Nesse sentido, três deles se destacaram: crescimento (28,6%), lucro (21,4%) e aumentar o número de clientes (14,3%).

TABELA 39 – Objetivos indicados pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

OBJETIVOS	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
CRESCIMENTO	–	25,0	25,0	28,6	40,0	28,6
LUCRO	33,3	25,0	25,0	–	30,0	21,4
AUMENTAR O NÚMERO DE CLIENTES	33,3	50,0	25,0	–	–	14,3
SOBREVIÊNCIA	33,3	–	25,0	–	–	7,1
OUTROS	–	–	–	71,4	30,0	28,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5.12 Metas

Quando indagados sobre a meta da empresa constatou que a maioria (78,6%) não possui metas definidas. Apenas 14,3% indicaram que a meta da empresa era o crescimento. (Tabela 40)

Apesar das empresas terem consciência dos objetivos que esperam alcançar apresenta dificuldades para estipular metas. 14,3% (ver tabela 40) afirmam que sua meta é crescimento e 28,6% dizem que o seu objetivo é crescimento (ver tabela 39).

TABELA 40 – Metas indicadas pelas empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

METAS	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
SEM META DEFINIDA	66,7	75,0	75,0	71,4	90,0	78,6
CRESCIMENTO	–	25,0	25,0	28,6	–	14,3
OUTRAS	33,3	–	–	–	10,0	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5.13 Postura Atual das Empresas

A postura atual das empresas foi predominantemente o crescimento (67,9%). Observa-se esse mesmo comportamento entre os segmentos estudados, exceto para o setor de móveis, onde metade (50,0%) possui como postura atual o desenvolvimento. (Tabela 41)

TABELA 41 – Postura atual das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

POSTURA ATUAL	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
CRESCIMENTO	100,0	50,0	25,0	71,4	80,0	67,9
MANUTENÇÃO	–	25,0	–	28,6	10,0	14,3
DESENVOLVIMENTO	–	–	50,0	–	10,0	10,7
SOBREVIVÊNCIA	–	25,0	25,0	–	–	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

### 3.5.14 Satisfação com o Desempenho na Gestão de Negócios

O nível de satisfação com o desempenho na gestão de negócios foi MUITO BOM, expresso pela grande maioria das empresas pesquisadas (92,9%). Entre os segmentos, o nível de satisfação foi máximo para os segmentos de móveis, confecções e supermercados. (Tabela 42)

TABELA 42 – Satisfação com o desempenho na gestão de negócios das empresas por segmento de mercado, Sousa – PB

ESTÁ SATISFEITO COM O DESEMPENHO?	SEGMENTOS (%)					TOTAL (%)
	AGRÍCOLA	CALÇADOS	MÓVEIS	CONFECÇÕES	SUPERMERCADOS	
SIM	66,7	75,0	100,0	100,0	100,0	92,9
NÃO	33,3	25,0	–	–	–	7,1
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL DE EMPRESAS	3	4	4	7	10	28

FONTE: Pesquisa de Campo (2006)

## **CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Administrar uma empresa seja ela micro, pequena, média ou grande não é tarefa tão simples. Atualmente, a competição acirrada entre os mercados, proveniente da globalização entre as empresas, exige modelos de gestão por parte das empresas consistentes com o cenário atual.

As empresas de pequeno porte se pretendem alcançar sustentabilidade no longo prazo necessitam compreenderem e implementarem esses novos desenhos de modelos organizacionais inerentes ao panorama desse mundo empresarial sem fronteiras.

Grande parte das empresas de pequeno porte, por falta de conhecimento, acredita que apenas as médias e grandes empresas devem e podem implementar novos instrumentos de gestão. Pensando dessa forma, criam obstáculos inibidores de sua entrada nesse atual contexto. Entretanto, é inquestionável a contribuição sócio-econômica empreendida pelas empresas de pequeno porte onde quer que estejam e em todos os setores de atuação.

Baseando-se nessas considerações e ao entender o relevante papel dessas empresas no cenário global, regional e local, a pesquisa em foco debruçou olhares científicos nas microempresas do comércio varejista na cidade de Sousa/PB, diagnosticou alguns pontos de gargalos na gestão desses negócios e aponta algumas sugestões para uma gestão que possa alcançar vantagens competitivas sustentáveis de longo prazo. Tomando por base a pesquisa segue algumas considerações que contribuirão, se colocadas em prática, para o aprimoramento do gerenciamento desses empreendimentos.

### **Administração Geral**

Foi constatado que não existe planejamento formal por parte da maioria dessas empresas. Planejar representa uma função de vital importância para qualquer tipo de empresa. Não basta, porém, apenas planejar. O planejamento é apenas uma das atividades de todo administrador. Para ser consistente deve funcionar de forma integrada as outras funções que fazem parte do processo administrativo, quais sejam: organização, liderança e controle. Para ter uma administração eficaz é necessário conhecer essas quatro funções e o raio de ação que cada uma delas deve ocupar na estrutura organizacional. Essas quatro funções

carecem ser assimiladas e inseridas no gerenciamento das pequenas empresas do estudo em tela.

### **Marketing**

No tocante a essa área constatam-se os seguintes pontos fracos: um percentual expressivo das empresas pesquisadas admitiu existir perda de clientes; não é dada uma atenção maior ao serviço pós-venda; os critérios para o cálculo do preço do produto necessitam de uma compreensão mais consistente.

Tomando-se por base o diagnóstico dessa área recomenda-se um planejamento de marketing nas empresas pesquisadas consistente com o planejamento geral da empresa.

### **Recursos Humanos**

Área vital em todos os tipos de empresas. É através das pessoas que as empresas atingem seus objetivos, sendo através das organizações que as pessoas esperam satisfazer suas necessidades (políticas, sociais, econômicas, educacionais, dentre outras). É de fundamental importância que exista um equilíbrio entre os objetivos da empresa e os objetivos de seus colaboradores (funcionários). Nessa área foram detectados os seguintes pontos de gargalos: treinamento dos funcionários insuficiente; a política de recrutamento e seleção carece de ajustes; a remuneração pode ser repensada baseando-se no desempenho dos colaboradores. Recomenda-se para as empresas pesquisadas cursos de planejamento em recursos humanos, com ênfase para o recrutamento, seleção, remuneração e treinamento dos clientes internos (funcionários da empresa).

### **Área contábil – financeira**

Representa uma dimensão empresarial preocupada com questões relativas ao controle financeiro da empresa. Até o momento ainda não foi descoberta uma única maneira de se controlar todas as atividades do dia a dia de uma organização. Porém, em relação aos controles financeiros, existem métodos e sistemas estruturados que auxiliam de forma consistente na avaliação do desempenho das empresas. Os principais problemas da área contábil-financeira identificados nesse diagnóstico podem ser resumidos da seguinte forma: as decisões contábeis, na maioria das empresas, são tomadas apenas pelo contador; 28,6 % das empresas não se preocupam com o seu planejamento financeiro; quando da tomada de decisão sobre investimentos de longo prazo não se utilizam de técnicas de

orçamento de capital para subsidiar essas decisões; algumas empresas (14,3) afirmaram não possuir capital de giro; não existe uma política para a administração de contas a receber. Recomenda-se para essas empresas: o sistema contábil deve ser estruturado em conjunto com um especialista, no caso, o contador da empresa; as empresas devem adotar uma política de cobrança que esteja em sintonia com a política de crédito da empresa; para tomada de decisões sobre investimentos de longo prazo as empresas devem utilizar a análise de orçamentos de capital, uma vez que, decisões inconsistentes sobre investimentos de capital numa pequena empresa podem trazer prejuízos significativos para essas empresas. Enfim, urge-se que um planejamento financeiro seja posto em prática, em consonância com a postura estratégica em que a empresa esteja inserida no momento.

### **Planejamento e administração estratégica**

Em relação a esta dimensão constatou-se o seguinte cenário: 10,7% dos entrevistados não sabem identificar as suas oportunidades; têm uma visão limitada da sua missão empresarial; 17,6% das empresas não conhecem os pontos fracos da concorrência; as empresas apresentam dificuldades para estipular metas, apesar de definirem o objetivo que esperam alcançar com suas atividades.

Pelo exposto até o momento, percebe-se que as empresas investigadas têm carência de instrumentos de gestão em áreas como Administração Geral, Marketing, Recursos Humanos, Contábil-financeira e Administração Estratégica.

Qualquer empresa, em qualquer setor de atuação, independente do porte e da sua postura estratégica, toma decisões o tempo todo e em todas as áreas organizacionais. Na tomada de decisão empresarial, a maneira como essas decisões são tomadas está diretamente ligado ao modelo de gestão da empresa. Uma administração estratégica privilegia elementos de gestão como: planejamento de marketing; planejamento financeiro; uso de sistemas contábeis; controles financeiros; planejamento de recursos humanos, enfim, instrumento como planejamento estratégico, entretanto, carece tomar por base uma visão integrada de todas as áreas que compõem uma empresa.

À guisa de conclusões e recomendações, é necessário que as empresas de pequeno porte se utilizem dos instrumentos de gestão adotados nas empresas de médio e grande porte, observando suas peculiaridades, mas jamais acreditando que não possam usufruir de todo esse suporte que irá lhes trazer vantagem competitiva de longo prazo. Que as empresas de pequeno porte do comércio varejista de Sousa

adotem em seus modelos de gestão uma visão estratégica permeando a empresa como um todo.

A realização da pesquisa foi possível graças à valiosa contribuição dos pequenos comerciantes da cidade de Sousa, tendo uma repercussão positiva por parte do público-alvo investigado.

Esta pesquisa serviu ainda para promover parcerias de longo prazo entre a universidade e a comunidade empresária local, estreitando laços entre os fundamentos teóricos e a prática empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BATEMAN, Thomas S. ; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BULGACOV, Sergio. (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOENES, Avelina. (org.). **El marketing y su utilidad en la pequeña empresa**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1993.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTR, 1995.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald, C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RIBEIRO, Julio Cesar. **Marketing para micro e pequenas empresas: guia básico de sobrevivência.** Porto Alegre: Senac, 1998.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção.** São Paulo: Senac, 2003.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global.** São Paulo: MAKRON Books, 1995.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. (Trad.) Alves Calado. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controles financeiros.** 4.ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 1991.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO APLICÁVEL AO DONO(A) DE PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA EM SOUSA – PARAÍBA

Entrevistado(a): \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Questionário nº \_\_\_\_\_

#### 1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

1. Nome: \_\_\_\_\_ -

2. Ano da Criação \_\_\_\_\_

#### 3. Faturamento da empresa (anual)

- 1  Igual ou inferior a R\$ 433.755,14  
2  Superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00

#### 4. Quem administra?

- 1  Proprietário  
2  Gerente  
3  Sócio  
4  Outro: \_\_\_\_\_

5. Número de empregados: \_\_\_\_\_

#### 6. Tipo de empresa:

- 1  Empresa Individual  
2  Sociedade Empresária

#### 2. DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ADMINISTRAÇÃO GERAL

7. Existe uma preocupação por parte da administração em planejar, organizar, executar e controlar as atividades da organização?

- 1  Sim  
2  Não

Caso a resposta seja negativa vá para a questão nº 9

8. Como é realizado o processo administrativo da empresa?

\_\_\_\_\_

9. Na sua opinião qual o tipo de habilidade necessária para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo?

- 1  Habilidades conceituais  
2  Habilidades humanas  
3  Habilidades técnicas  
4  Outra

**10. Com relação ao planejamento da empresa, existe a participação de todos os membros envolvidos no funcionamento da empresa?**

- 1  Sim
- 2  Não

**11. O planejamento da empresa é:**

- 1  de curto prazo
- 2  de médio prazo
- 3  de longo prazo

**12. Qual a atitude da gerência diante de objetivos não atingidos ao final de um determinado período de atividade da empresa?**

---

---

### **3. DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADAS PARA OS CLIENTES EXTERNOS**

**13. Qual o principal público - alvo que a empresa está direcionada**

---

---

**14. A empresa perdeu clientes nos últimos anos?**

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Não sabe

**15. Como é praticado o preço pela empresa**

- 1  Da mesma forma que a concorrência
- 2  Abaixo da concorrência
- 3  Acima da concorrência

**16. Qual o benefício mais importante do seu produto?**

- 1  Qualidade
- 2  Atendimento
- 3  Serviço pós venda
- 4  Preço
- 5  Outros: \_\_\_\_\_

**17. A superioridade máxima em sua companhia é**

- 1  Cliente
- 2  Venda
- 3  Lucro
- 4  Produto
- 5  Outros: \_\_\_\_\_

**18. Que método a empresa utiliza para calcular o preço da venda?**

- 1  Baseado no custo
- 2  Valor da concorrência

- 3  Valor percebido pelo cliente  
 4  Outros: \_\_\_\_\_

**19. Como a empresa se comunica com o cliente externo**

- 1  Propaganda  
 2  Publicidade  
 3  Promoção de Venda  
 4  Outro

**20. Qual o mercado de atuação da empresa?**

- 1  Sousa  
 2  Alguns municípios do sertão  
 3  Todo o estado da Paraíba  
 4  Outros estados do Brasil  
 5  Outros países  
 6  Outros.Quais?

**4. DIAGNOSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS RECURSOS HUMANOS**

**21. Como é feito o recrutamento dos seus colaboradores?**

- 1  Recrutamento interno  
 2  Recrutamento externo  
 3  Outro

**22. Após o recrutamento vem a seleção. Que critérios a mesma utiliza?**

- 1  Entrevista  
 2  Experiência  
 3  Prova de conhecimento ou de capacidade  
 4  Outro

**23. Qual a forma de remuneração adotada pela empresa?**

- 1  Salário fixo  
 2  Salário mais comissão  
 3  Outro. Qual?

**24. A empresa faz treinamento dos colaboradores?**

- 1  Sim  
 2  Não

Se a resposta for negativa vá para a questão 26.

**25. Como é feito o treinamento dos funcionários.**

- 1  Dentro da empresa  
 2  Fora da empresa  
 3  Outro

**5. DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ÁREA CONTÁBIL-FINANCEIRA**

**26. Quem toma as decisões em relação ao sistema contábil utilizado pela empresa?**

- 1  O dono da empresa

- 2  Um contador  
3  Outro

**27. A empresa realiza planejamento financeiro? Se a resposta for positiva, diga o tipo de planejamento.**

- 1  Sim  
2  Não

**28. Como a empresa administra o seu capital de giro?**

---



---

**29. Como a empresa administra suas contas a receber?**

---



---

**30. Ao tomar alguma decisão sobre investimentos de longo prazo a empresa utiliza alguma técnica para a análise de orçamento de capital? Em caso positivo. Qual?**

- 1  Sim  
2  Não

## 6. QUESTÕES RELATIVAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**31. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?**

**PONTOS FORTES          PONTOS FRACOS**

**32. Quais são as ameaças e oportunidades que a empresa percebe atualmente?**

**AMEAÇAS                  OPORTUNIDADES**

**33. Qual a missão da empresa?**

---



---

**34. A empresa conhece os pontos fortes e fracos da concorrência?**

- 1  Sim  
2  Não

Se a resposta for negativa, vá para a questão 36.

**35. Quais são os pontos fortes e fracos da concorrência?**

**PONTOS FORTES          PONTOS FRACOS**

**36. Qual o(s) objetivo(s) e meta(s) da empresa?**

---

**37. Qual a postura estratégica atual da empresa?**

- 1  Sobrevivência
- 2  Manutenção
- 3  Crescimento
- 4  Desenvolvimento

**40. A empresa está satisfeita com o seu desempenho na gestão do negócio?**

- 1  Sim
- 2  Não
- 3  Outros. Quais?

Comentários:

---

Obrigado(a) pela participação.