

As Boas Práticas De Gestão E A Visão Sobre O Papel Dos Administradores Nas Microempresas Da Amazônia Brasileira (Alenquer, Pará)

Maria Creuziane Cardoso do Nascimento Ramos

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Oeste do Pará

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4697447215558397>

Marco Aurélio Oliveira Santos

Doutor em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (2020)

Professor Adjunto da Universidade Federal do Oeste do Pará

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5333754444497512>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3039-6264>

Felipe de Lima Bandeira

Doutor em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas

Professor Substituto na Universidade Federal do Oeste do Pará

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8990415396918035>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9857-2554>

Francisco Igo Leite Soares

Doutor em Ciências Ambientais (PPGSND - Ufopa)

Professor Efetivo da Universidade Federal do Oeste do Pará

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5938594695650101>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6715-4117>

Emanuele Nascimento de Oliveira Sacramento

Mestra em Direito pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal do Pará (2014)

<http://lattes.cnpq.br/7972586376749646>

RESUMO

O desenvolvimento das Microempresas (ME) é um fator determinante para o crescimento econômico das cidades, regiões e dos países, por possibilitar a introdução de novos produtos e nichos de mercado. No entanto, mesmo com tanta significância as ME tendem a fechar as portas por efeito da má administração e da tomada de decisões erradas que limitam o crescimento dos negócios. O objetivo deste trabalho é identificar como são as práticas de gestão das ME's e compreender o papel dos administradores no desenvolvimento desses empreendimentos na cidade de Alenquer, Pará, município localizado na região do Baixo Amazonas. Neste estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória de empresas de diferentes setores. Os dados passaram por análise de estatística descritiva e o teste do qui-quadrado, para analisar as comparações entre as variáveis nominais investigadas. Dentro os resultados da pesquisa, identificou-se que os entrevistados possuem restrições no desempenho de seu negócio conforme sua estrutura familiar, experiência e nível de escolaridade.

Palavras-chaves: *Tomada de decisão, empreendedores, empresa familiar, escolaridade.*

GOOD MANAGEMENT PRACTICES AND THE VIEW ON THE ROLE OF ADMINISTRATORS IN MICRO-ENTERPRISES IN THE BRAZILIAN AMAZON (ALENQUER, PARÁ)

ABSTRACT

The development of microenterprises (SMEs) is a determining factor for the economic growth of cities, regions, and countries, as it enables the introduction of new products and market niches. However, even with such significance, SMEs tend to close their doors due to bad management and wrong decisions that limit business growth. The objective of this work is to identify the management practices of small businesses and to understand the role of managers in the development of these enterprises in the city of Alenquer, Pará, a municipality

located in the Lower Amazon region. In this study, an exploratory survey of companies from different sectors was carried out. The data underwent descriptive statistical analysis and the chi-square test, to analyze the comparisons between the nominal variables investigated. Within the research results, it was identified that the interviewees have restrictions in the performance of their business according to their family structure, experience and level of education.

Keywords: Decision-making, entrepreneurs, family business, education level.

Date of Submission: 09-04-2023

Date of Acceptance: 23-04-2023

I. INTRODUÇÃO

Os negócios familiares no Brasil são bastante comuns devido aos altos níveis de desigualdade e falta de oportunidades. Muitos destes empreendimentos são empresas de pequeno porte, que empregam até 9 funcionários. As Microempresas (ME) representam a maioria absoluta das organizações do país e são fundamentais para economia.

Para se ter uma dimensão mais precisa desse quadro, somente no primeiro quadrimestre de 2022, 1,3 milhões de novas empresas foram criadas, o que incide em 52% dos salários formais e 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2021).

Apesar da sua importância, as microempresas enfrentam diversos problemas, como a falta de acesso ao crédito, às tecnologias, acesso ao mercado e, particularmente, por práticas de gestão rudimentares (LIMÁRCIO et al, 2015). Deste modo, a falta de profissionais qualificados para assumir os cargos de gestão acaba, muitas vezes, por levar à má administração e à tomada de decisões erradas que limitam o crescimento do negócio.

Muitos dos empreendedores desconhecem as boas práticas de gestão para conduzir sua organização no segmento que o mercado exige. Desta forma, faz-se necessário a presença de um administrador qualificado para reestruturar e conduzir as empresas com técnicas de gestão eficazes, direcionando o planejamento adequado para sua especificidade e posição no mercado.

Sobre este aspecto, Barros et al (2021, p. 58), afirma-se que:

Com as constantes mudanças no ambiente e no desenvolvimento, principalmente na gestão de empresas, cada vez mais se faz necessário o uso de conhecimento científico específico para manusear ferramentas que levam a contribuir com resultados esperados, com eficácia de modo eficiente, no qual o administrador tem habilidade e competência para desenvolver atividades interdisciplinares, pois, o mesmo estuda exaustivamente para então gerir uma empresa com qualidade e serenidade.

Neste sentido, a falta de práticas administrativas é a principal causa para as microempresas irem à falência no Brasil. A falta de boas práticas de gestão inibe o planejamento e o controle financeiro das receitas e despesas, bem como não se atualizar com as exigências do mercado e investir em estratégias de marketing (SEBRAE, 2021).

Essas características são comuns em empresas familiares que concentram os cargos e funções em membros de hierarquia familiar e não julgam a gestão de seus negócios como um fator imprescindível para o seu desenvolvimento. Desta forma, as empresas familiares apresentam maior complexibilidade em sua estrutura, por conter riscos nas decisões que são tomadas por afetos, influenciando no seu planejamento e possível chance de sucesso (LIMÁRCIO et al, 2015).

O administrador de empresas familiares deve ter um papel ativo no gerenciamento e na tomada de decisões da empresa. Ele deve ser capaz de identificar as oportunidades e ameaças que podem afetar o negócio, bem como formular e implementar estratégias para maximizar o crescimento e o sucesso da empresa. Contudo, a falta de qualificação impõe uma gestão improvisada tendo como reflexo falhas no planejamento e na execução das ações para fazer com que o empreendimento cresça e se mantenha sustentável a longo prazo.

Neste cenário é fundamental que as microempresas sejam apoiadas de modo a conseguir implementar boas práticas de gestão. Para tanto se faz necessário conhecer a realidade gerencial das microempresas para propor soluções que atendam às suas necessidades e se alinhe as especificidades regionais onde se encontram.

Esta tarefa exige certa urgência, pois estas empresas são responsáveis pela geração da maioria dos empregos de muitas economias locais, além de contribuírem para o crescimento e o desenvolvimento da região.

A região amazônica, em particular, apresenta uma das maiores taxas de abertura de empreendimentos do país. Somente no estado do Pará foram abertas 7.720 empresas no primeiro mês do ano 2021, cifra que corresponde a um aumento de 17,86% em relação ao mesmo período do ano anterior. Entretanto, considerando o mesmo período, 25% das organizações haviam fechado as portas (PARÁ, 2021).

Neste contexto, as fragilidades nas práticas de gestão tendem a limitar o potencial de sobrevivência, de gerir e dá continuidade à empresa, assim como a negligência de políticas governamentais e apoio financeiro que são mínimas na região (GEM, 2014), aumentando estes indicadores de mortalidade.

Para melhor compreender esse processo, o objetivo deste trabalho é identificar quais as práticas de gestão comumente adotadas nas microempresas e analisar como os empreendedores entendem o papel dos administradores no desenvolvimento de seus empreendimentos em uma cidade do contexto amazônico (Alenquer-Pará).

II. REFERENCIAL TEORICO

2.1 As boas práticas de gestão administrativa para as microempresas

O desenvolvimento das Microempresas é um fator determinante para o crescimento econômico das cidades, regiões e países, sendo responsável pelos panoramas econômicos e sociais, através de novos nichos de mercado, mudanças no processo produtivo de cada região e principalmente na geração de empregos.

Segundo Casali e Treter(2015), sabe-se que as microempresas são fundamentais para promover o crescimento e desenvolvimento econômico das localidades onde estão inseridas, gerando empregos, renda e consequentemente melhorando a qualidade de vida da população.

Contudo, muitos estudiosos apontam que a falta de boas práticas de gestão acaba por limitar o desenvolvimento das microempresas. As boas práticas de gestão administrativa são aquelas que visam a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos da empresa. Isso significa que elas devem ser direcionadas para o atendimento das necessidades dos clientes, bem como para a maximização dos lucros. Desta forma, é importante que os gestores conheçam bem as ferramentas de gestão, para utilizá-las eficazmente, identificando as práticas do planejamento e suas funções (FERREIRA et al, 2005).

O planejamento é uma das principais ferramentas de gestão de qualquer empresa, e isso não é diferente em microempresas familiares. Um bom planejamento ajudará a empresa a crescer e se desenvolver de forma estruturada, além de ajudar a tomar decisões importantes sobre o futuro da empresa. Sem planejamento os gestores acabam tomando decisões de maneiras diferentes, sem identificar os riscos que sua empresa pode assumir (OLIVEIRA e KRAUTER, 2015).

Um planejamento bem-sucedido ajuda a definir os objetivos da empresa, a estabelecer um senso de direção e propósito para a empresa, além de fornecer uma base para medir o progresso da empresa ao longo do tempo. Assim, um bom planejamento facilita mensurar o progresso da organização, identificando as etapas necessárias para atingir cada meta e seus objetivos, estabelecendo um cronograma e orçamentos, além de estabelecer meios para controlar e ajustar o plano conforme necessário(BORGET et al, 1996).

Além do mais, um plano bem-sucedido também auxilia na tomada de decisões, no aproveitamento de oportunidades e na prevenção de problemas, pois fornece uma visão clara de onde a empresa está e para onde ela está indo (PORTER, 1989; RIASI, 2015), pode ajudar a empresa a identificar oportunidades de crescimento, a desenvolver novos produtos ou a melhorar seus processos internos.

Além disso, um planejamento bem-sucedido ajuda a estabelecer prioridades, a alocar recursos e a manter o foco na missão, na estratégia e no aperfeiçoamento da qualidade do produto ou serviço para melhor satisfazer o cliente, de modo a maximizar o retorno financeiro e evitar riscos desnecessários no futuro (ANTONIK, 2018).

Neste processo de planejamento não se pode esquecer das ações voltadas para marketing, pois é por meio dele que a organização irá identificar as oportunidades de mercado e interagir com os clientes mirando a fidelização (KOTLER; AMSTRONG, 2008; OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006; TELLES; QUEIROZ, 2013). Para tanto, a criação de um plano de marketing e comunicação é uma das principais práticas de gestão, pois ajuda a definir quem é o seu público-alvo, as estratégias para melhor entregar valor para o cliente e ferramentas para avaliar os resultados financeiros alcançados.

Em se tratando de resultados financeiros, organizar as finanças é fundamental para que as boas práticas de gestão contribuam para criar um ambiente empresarial saudável. Uma boa organização financeira ajuda a manter o controle de custos e aumentar os lucros, além de ter uma visão de longo prazo.

Isso significa que a empresa precisa planejar seu futuro financeiro para que possa atingir os seus objetivos. Para começar, é necessário desenvolver um plano detalhado do orçamento que inclua todos os custos e despesas. Neste sentido, é importante controlar os fluxos de caixa para garantir que as finanças da empresa estejam sendo aproveitadas de forma eficazes para que a empresa alcance seu propósito. A adoção de boas práticas de gestão financeira é, portanto, uma parte importante do trabalho de gestão.

Contudo, é importante ter em mente que uma microempresa familiar é uma empresa onde a maioria ou todos os proprietários são membros da mesma família, controlando a empresa e suas ações integralmente (OLIVEIRA e SILVA, 2012). Isso pode ser vantajoso em alguns aspectos, pois permite que os proprietários possam tomar decisões mais rápidas e sem pressão, mas também pode ser uma desvantagem, pois as decisões são tomadas sem considerar as perspectivas de terceiros, como funcionários, clientes ou investidores.

Além disso, existem alguns fatores que podem afetar o sucesso de uma microempresa familiar, como o fato de que os membros da família não estão acostumados a trabalhar em conjunto e, em alguns casos, não possuem as habilidades necessárias para gerir a empresa. A falta de habilidade tende a levar a erros de gestão, decisões erradas e estabelecer um caráter informal no processo gerencial (SOUZA e QUALHARINI, 2007).

Por estas razões, é importante que o líder da microempresa familiar seja qualificado e possua as habilidades necessárias para gerir a empresa eficazmente, mas o fato de que a maioria das decisões é tomada por membros da família pode impedir que a empresa seja gerenciada de forma objetiva e profissional.

O somatório destes conjuntos de fatores permite entender que a falta de boas práticas de gestão aliada a falta de gestores profissionais faz com que as empresas familiares apresentem maiores dificuldades para se manterem competitivas no mercado, com uma gestão ineficiente e ineficaz por não conterem em suas decisões aspectos técnicos, meritocráticos e racionais, utilizando apenas de fatores emocionais para a tomada de decisão (HENRIQUE apud DANTE, RODRIGUES, CREMONEZI, 2016).

Neste contexto, a gestão de microempresas de cunho familiar possui alto índice de mortalidade, isso por que sua base administrativa é fraca e sem qualquer conhecimento científico no ato da tomada de decisões tal como ações para planejar o futuro da organização.

Para Silva Junior e Muniz (2003), o que explica esses índices de mortalidades é a capacidade da empresa se manter apenas com as decisões do fundador (dono da empresa), o qual assume todos os papéis administrativos da organização, como marketing, vendas, produção, recursos humanos, finanças, mas, geralmente, não possui formação profissional adequada.

2.2 A importância da escolaridade na gestão das microempresas

A escolaridade desempenha um papel fundamental na gestão de microempresas. Uma boa educação fornece aos responsáveis pelo gerenciamento da empresa os conhecimentos necessários para realizar tarefas importantes, como planejar estratégias, tomar decisões, gerir e liderar. Isso significa que os responsáveis pela administração da microempresa devem estar cientes dos princípios básicos de gestão, finanças, direito empresarial, marketing, vendas, operações e recursos humanos (MARTINS et al, 2018).

Além disso, a educação também ajuda a aumentar o conhecimento dos empresários sobre o mercado, o que permite que eles tomem decisões informadas e, assim, gerir sua empresa de maneira eficaz. Portanto, a escolaridade é essencial para a gestão bem-sucedida de uma microempresa.

A falta de formação dos gestores leva a falhas tais como, não estabelecer metas, não monitorar o desempenho, não rever o plano, não ter um plano de contingência, não alinhar os objetivos da família com os objetivos da empresa, comprometendo a sobrevivência e o crescimento da microempresa familiar.

O empresário com mais escolaridade costuma ter uma percepção mais ampla de negócio, enxerga oportunidades que outros empresários não enxergam e também tem um maior conhecimento sobre como administrar seu negócio. Logo, para Carrão et al (2007), o grau de capacitação e escolaridade reflete na gestão do negócio e na maneira de se alinhar a competitividade, de forma a saber como estimular a sobrevivência das empresas.

Diferentemente do que ocorre com o empresário com menor grau de instrução, uma vez que este tende a enxergar o negócio de forma mais limitada. Neste sentido, não conseguindo tirar o melhor proveito dele, haja visto que não conseguem enxergar as oportunidades que se apresentam, bem como apresentam dificuldades no planejamento, no controle e na execução das atividades nas diferentes áreas da empresa.

Desse modo, a falta de formação gerencial acaba por ser um dos principais motivos para o fracasso das microempresas familiares. Assim, mesmo as pequenas empresas possuem tarefas e processos, e o empresário deve se preocupar com o gerenciamento dos recursos administrativos e financeiros para garantir a sobrevivência do negócio (SANTOS, 2020), dado que os empresários familiares muitas vezes não têm o conhecimento necessário para gerenciar uma empresa de forma eficaz, o que leva à falta de capital e à inadimplência.

Para evitar o fracasso, as microempresas familiares devem investir em formação gerencial independente de quem está à frente do empreendimento. Dessa forma o desenvolvimento da empresa girará em torno das competências organizacionais e não dos hábitos e experiências de membros da família (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Segundo Leal (2021), o gestor deve ter formação ampla em diversas áreas para que assim possa gerir todos os processos, tendo uma visão melhor do horizonte futuro. Todavia, muitos empreendedores não conhecem as ferramentas de marketing, de gestão e controle dos recursos e acabam adotando técnicas ineficazes, o que impacta diretamente nos resultados financeiros. Logo, surgem os problemas financeiros e administrativos, oriundos do empirismo dos empreendedores e das limitações de informações no momento da tomada de decisão (GAZZONI, 2003).

2.3 A diferença entre os gêneros nas práticas administrativas nas microempresas

Para Machado e Gimenez (2000), a configuração atrelada ao gênero tem ganhado maior força, pois o número de mulheres que se tornam empreendedoras atualmente é maior do que em décadas anteriores.

Isso porque a gestão de microempresas por mulheres tende a ser mais cuidadosa e atenta aos detalhes, enquanto a gestão de microempresas por homens é mais focada no resultado final. As mulheres também tem propensão a serem mais inovadoras e criativas na gestão de suas microempresas, enquanto os homens encaminham-se a serem mais conservadores.

Segundo Nogami (2019), os empreendedores ousados são os que conseguem ampliar suas possibilidades, construindo maiores oportunidades além de conquistar vastos mercados. As microempresas tendem a crescer e prosperar mais sob o gerenciamento de mulheres, pois elas estão mais dispostas a arriscar e experimentar novas ideias. No entanto, os homens ainda são mais bem-sucedidos em alguns aspectos da gestão de microempresas, como a tomada de decisões estratégicas e o gerenciamento de conflitos, pois tendem a serem mais objetivos e lógicos.

Em se tratando de recursos humanos e gerenciamento de pessoas, as mulheres também são mais competentes, pois tendem a serem mais sensíveis e atenciosas com os funcionários, assim como em termos de marketing e comunicação, as microempresas lideradas por mulheres costumam se sobressair, pois as mulheres são mais habilidosas nessas áreas. Contudo, em áreas como finanças e contabilidade, os homens são mais capazes, pois têm mais facilidade para lidar com números, são mais lógicos, cautelosos e detalhistas.

No que tange o planejamento estratégico e a tomada de decisões, as mulheres são mais propensas a ouvir a opinião dos outros e a considerar todos os fatores antes de tomar uma decisão, enquanto os homens costumam ser mais impetuosos e impulsivos. Nesta conjuntura, as microempresas geridas por mulheres são mais dinâmicas e ágeis do que as geridas por homens, haja visto que enquanto o homem tende a ser centralizador a mulher compartilha informações com a organização, por compreender que sua equipe que lhe dará resultados (GOUVÊA, SILVEIRA e MACHADO, 2013).

Portanto, cada sexo tem suas próprias forças e fraquezas na gestão de microempresas, e o sucesso de uma microempresa depende de como essas forças e fraquezas são utilizadas, bem como depende do setor de atuação, uma vez que alguns setores são mais adequados para um tipo de gerenciamento do que outros, tais como o setor de tecnologia, que requer inovação e criatividade, o que favorece as mulheres, ou o setor de finanças, que requer lógica e cautela, o que favorece os homens.

2.4 As gerações existentes dentro da organização

O desempenho organizacional reflete as estratégias utilizadas para tomada de decisão, afim de fazer a empresa acompanhar as mudanças que o mercado exige. Para isto, o gestor deve conter uma maior quantidade de informações e possibilidades que lhe proporcione conhecer o ambiente interno e externo.

As empresas possuem colaboradores de distintas idades e isso influencia diretamente nos recursos que conduzem as ações administrativas, uma vez que a faixa etária corresponde a cultura empregada na forma de gerir o empreendimento.

Comazzeto (2016) afirma que a diferença entre as gerações impacta nas competências organizacionais como a liderança, comprometimento, relacionamento interpessoal, em seus comportamentos e entendimentos, e principalmente nas visões e valores de mundo peculiares a cada faixa etária. Isso ocorre porque os indivíduos mais velhos tendem a ter seus conhecimentos e capacidades comprometidas, utilizando apenas de suas experiências para tomar decisões dentro da empresa ou mesmo possuir limitações em sua forma de trabalho, cultuando o obsoleto. Logo, não são estimulados ao empreendedorismo, tornando seu tempo ocioso, resumindo seus conhecimentos apenas nos valores atribuídos a sua faixa etária (ROSSONI, 2007).

Atualmente as organizações possuem duas gerações mais presentes, geração X (nascidos entre 1965-1977) e a geração Y (nascidos entre 1980-1994), essa diversidade apresenta características relacionadas ao estágio da vida em que o gestor se encontra, podendo ou não contribuir para o desenvolvimento da empresa. Isso implica na forma que cada geração vai agir durante os processos organizacionais assim como a busca de efetividade no planejamento.

Neste cenário as pessoas mais velhas (geração X) tendem a ter atingindo a estabilidade profissional resultante de sua maturidade, logo se sentem satisfeitos e comprometidos no seu ambiente atual, sem a necessidade de buscar novos horizontes, diferentemente dos mais jovens (geração Y) que estão iniciando no mercado de trabalho.

Portanto buscam se atualizar conforme o mercado sugere, afim de alcançar seus objetivos profissionais (CAPPI e ARAUJO, 2015), dessa maneira as empresas dirigem-se a ter melhores resultados quando geridas por indivíduos com a maior capacidade de se adequar as tendências, absorver o máximo de informações e alcançar as metas elaboradas pela empresa.

2.5 A importância do administrador na gestão de microempresas

No contexto expansivo das microempresas o administrador é imprescindível na gestão das organizações, visto que possui habilidades técnicas, humanas e conceituais com foco nas necessidades das empresas. Quando se fala em gestão de empresas, independente do seu tamanho e/ou faturamento, os

administradores possuem ferramentas para identificar, medir, monitorar e analisar os resultados que sua organização e seus colaboradores estão trazendo (CASALI e TRETER, 2015).

No cenário atual muitas microempresas partem da premissa de que o tamanho e o segmento da empresa não condizem com a relevância de um administrador com conhecimentos científicos. Souza e Qualharini (2007) afirmam que a principal característica das microempresas é a forma que obtém sua sobrevivência e crescimento, uma vez que todos os atos administrativos dependem na grande maioria dos casos de uma única pessoa, seu proprietário.

Contudo, a administração deve ser analisada de forma científica e não apenas por empirismo, para que haja a condução assertiva da empresa em conjunto com as expertises de cooperação, rendimento máximo e desenvolvimento de cada homem, a fim de se obter eficiência e prosperidade na organização (CHIAVENATO, 2003).

O administrador possui conhecimentos técnicos que possibilitam diagnosticar as causas dos problemas e como solucioná-los com a implementação das ferramentas adequadas, seja no ambiente interno e/ou externo de uma empresa, buscando qualidade, organização e eficiência na efetivação de seu trabalho (OLIVEIRA et al, 2012).

Segundo Chiavenato (2021), as principais funções do administrador são:

- Planejamento: formular objetivos e os meios para alcançá-los, desenvolvendo premissas sobre condições futuras.
- Organização: dividir o trabalho, designando as pessoas para a sua execução, alocar os recursos e coordenar os esforços.
- Direção: coordenar os esforços para um propósito comum, orientando e impulsionando pessoas.
- Controle: monitorar e definir padrões de desempenho, tomar ações corretivas para corrigir desvios e assegurar o alcance dos objetivos.

Na execução dessas funções ocorre o desempenho adequado para o desenvolvimento das microempresas, visto que os administradores possuem as ferramentas acordantes para conduzir recursos e pessoas na busca de objetivos organizacionais e sociais.

III. METODOLOGIA

O presente estudo constitui uma pesquisa descritiva desenvolvida no Município de Alenquer-PA. O Município apresenta desenvolvimento regular nas três áreas fundamentais ao desenvolvimento humano, com índice de 0.5371, nas áreas de educação, saúde, emprego e renda (FIRJAN, 2018).

Em Alenquer-PA contem aproximadamente 1.695 organizações, o qual 85% correspondem a ME, atuando principalmente 78% em setores de comércio ou serviços (ECONODATA, 2022), caracterizados com alta rotatividade, baixa remuneração e retorno financeiro, o que ocasiona uma alta taxa de mortalidade. Consequentemente, podendo estar alinhado a falta de boas práticas de gestão e formação gerencial.

Descrever as práticas de gestão e como os atores entendem o papel do administrador profissional é uma forma de descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002, p.42) de modo a facilitar o entendimento do problema estudado.

Para a coleta de dados utilizou-se questionários contendo 34 perguntas para o levantamento de informações gerenciais e administrativas, a fim de identificar quais os recursos utilizados para a tomada de decisão; como ocorre o planejamento de ações da empresa; como realiza-se o controle financeiro e como são definidos os orçamentos para investimentos em marketing e fidelização do cliente.

A aplicação dos questionários deu-se por cinco estudantes da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), por meio de visitas e posteriormente entrevistas aos atuais gestores de 53 microempresas do Município, com perguntas fechadas e abertas para melhor compreensão dos argumentos dos proprietários.

Os dados passaram por análise de estatística descritiva e o teste do qui-quadrado, para analisar as comparações entre as variáveis nominais investigadas, possibilitando um maior desdobramento das possibilidades, portanto, melhorar a chance de identificar diferenças (STEVENSON, 1981), bem como subsidiar as discussões que se seguem.

IV. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Perfil dos empreendedores

As empresas participantes da pesquisa foram de diferentes segmentos. Assim, foi possível obter informações relevantes sobre as características e necessidades específicas de cada segmento em diferentes setores de atuação. Cada setor tem suas especificidades em relação às boas práticas de gestão, logo, cada segmento setorial apresenta necessidades específicas que são imprescindíveis para o crescimento econômico de seu segmento.

Além disso, a pesquisa foi realizada com um número significativo de empresas, o que garantiu uma amostra representativa de diferentes segmentos.

SEGMENTOS	QUANT.	SEGMENTOS	QUANT.
Academia	01	Funerária	01
Açougue	01	Hospital	01
Cafeteria	01	Laboratório de Análises Clínicas	01
Comércio de calçados	01	Lanchonete	01
Comércio de confecções	10	Magazine de bolsas e malas	01
Comércio de máquinas e motores	01	Materiais elétricos	01
Comércio de eletrodomésticos	01	Materiais de Construção	04
Comércio de artigos de decoração	01	Mercearia	04
Comércio varejistas de doces	01	Oficina de bicicletas	01
Cosméticos e perfumaria	02	Oficina de motos	02
Clínica Odontológica	01	Papelaria	01
Distribuidora de bebidas	01	Produtos agrícolas	03
Eletrônicos e assistência técnica	02	Restaurante	01
Escritório de advocacia	01	Supermercado	04
Farmácia	02		
TOTAL	27	TOTAL	26

Quadro 1: Caracterização do segmento das microempresas dos respondentes

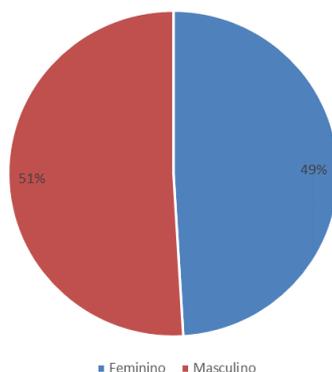
Fonte: Autor (2023)

Os dados levantados permitiram descrever como diferentes segmentos usam as ferramentas administrativas, pois elas fornecem recursos para ajudar a gerenciar operações, monitorar desempenho, monitorar custos e garantir que os processos e políticas sejam seguidos.

Algumas ferramentas são aplicáveis a quase todos os setores, enquanto outras são desenvolvidas especificamente para atender às necessidades específicas de determinado setor. Por exemplo, as ferramentas para a indústria de manufatura normalmente incluem softwares para projetos, produção, inventário, orçamentação, etc. Enquanto isso, as ferramentas para o setor de serviços podem incluir aplicativos de software para automação de tarefas, controle de qualidade e gerenciamento de clientes. Portanto, as ferramentas administrativas são indispensáveis para o sucesso de qualquer setor. Elas oferecem recursos para ajudar a gerenciar e monitorar operações, além de ajudar a melhorar o desempenho e a eficiência de uma empresa.

Contudo, a depender de quem é o gestor, se homem ou mulher, o uso dessas ferramentas pode ser diferente, pois cada um tem sua forma de administrar. Observou-se que a porcentagem dos empreendimentos gerenciados por homens foi de 51% frente a 49% gerenciados por mulheres, figura 1. Uma situação normal, visto que os empreendimentos geridos por homens são maiores entre os grupos de empreendedores estabelecidos.

Figura 2: Caracterização dos respondentes em termos de sexo



Fonte: Autor (2023)

Apesar de ser em menor número as mulheres estão gerenciando negócios no setor de comércio, de construção, de confecção, agrícola, mercearias entre outros normalmente dominados por homens. Em muitos casos, elas têm sido mais bem-sucedidas do que os homens, pois têm um grande conhecimento e compreensão das necessidades do mercado e das tendências de consumo. No setor de construção, as mulheres têm contribuído para a criação de projetos inovadores e sólidos, melhorando a qualidade dos empreendimentos e reduzindo custos.

As mulheres são mais propensas a utilizar um estilo de gestão baseado na cooperação e na colaboração, enquanto os homens tendem a utilizar um estilo mais autoritário. Além disso, as mulheres são mais aptas para lidar com situações de estresse e incerteza, o que as torna mais capazes de lidar com os desafios do dia a dia de um micro empreendimento (GOUVÊA, SILVEIRA e MACHADO, 2013). Apesar da diferença, a falta de qualificação, de treinamento e de apoio é um dos principais impedimentos para que, tanto homens quanto mulheres, possam gerir bem seus empreendimentos.

Neste cenário, a educação está diretamente alinhada ao empreendedorismo, pois a educação possibilita a formação de competências e habilidades que muitas vezes são necessárias para se tornar um empreendedor. Sem contar que a educação auxilia na formação de uma visão crítica que é essencial para se destacar no mercado de trabalho.

Assim, é importante destacar que os indivíduos com maior grau de escolaridade estejam mais preparados para reconhecer as oportunidades, obtendo maior gestão dos recursos e habilidades gerenciais, o que possibilita o desenvolvimento das microempresas e o alcance de seus projetos (ROSSONI, 2007).

No que concerne à escolaridade, a maioria dos entrevistados possuem o ensino médio completo, diagnosticando o baixo nível de qualificação e a estrutura profissional da gestão de seu empreendimento. Se pode afirmar que quase metade dos respondentes, alegaram ter apenas ensino médio completo, fato que aumentam as dificuldades na utilização de instrumentos gerenciais e na tomada de decisão, tornando inviável a prosperidade da empresa frente a um nível de escolaridade tão restrito, Figura 2.

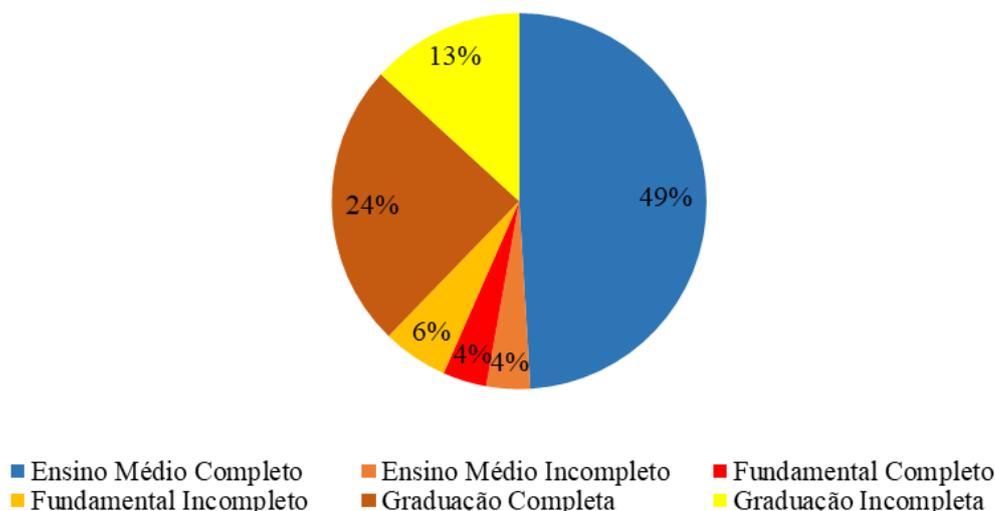


Figura 2: Caracterização dos respondentes em termos de escolaridade

Fonte: Autor (2023)

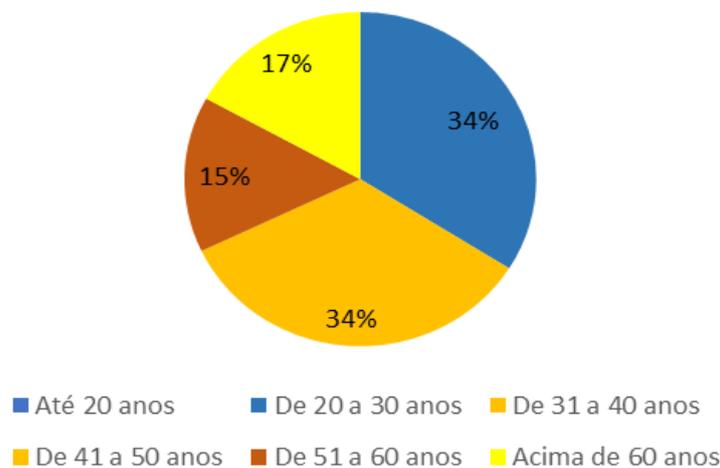
Além do mais, a menor taxa de sobrevivência das microempresas está relacionada a falta de capacitações, o que deixa o empresário sem experiências e conhecimentos do ramo, incapacitados em fatores importantes em sua gestão, como não avaliar corretamente o seu planejamento, o fluxo de caixa e seus concorrentes (SEBRAE, 2021). Logo, o conhecimento administrativo é o principal ativo das empresas (CARRÃO, JOHNSON e MONTEBELO, 2007), e por meio dele pode-se aplicar práticas importantes como o planejamento estratégico, a gestão financeira, a gestão de pessoas, o marketing e fazer diferentes combinações de recursos para alcançar vantagem competitiva sustentável.

Deste modo se pode deduzir que quanto maior o grau de instrução, mais eficiente tende a ser a gestão, uma vez que o proprietário/gestor aplicará as ferramentas gerenciais beneficiando o desenvolvimento do ambiente onde a organização está inserida. Assim, o investimento em educação é importante para o sucesso do empreendedor, pois aumenta a capacidade de planejamento, análise de dados, tomada de decisão.

A educação está diretamente ligada ao desenvolvimento dos sistemas de gestão da organização, promovendo a melhoria do desempenho organizacional, uma vez que os gestores são formados para lidar com todos os problemas existentes na gestão de uma organização (ROSSONI, 2007).

Neste sentido, a educação empreendedora beneficia os mais jovens, pois os ensinam a agir de forma inovadora, a lidar com dificuldades e a pensar em soluções para problemas existentes ou que possam surgir, à vista disso, ao se analisar a idade dos respondentes observou-se que 68% se encontram entre os entre 20 e 40 anos, ou seja, os mais jovens, figura 3. Como a região norte apresenta poucas oportunidades de emprego, muito jovens acabam encontrando no empreendedorismo de necessidade, um meio de vida.

Figura 3: Caracterização dos respondentes em termos de idade

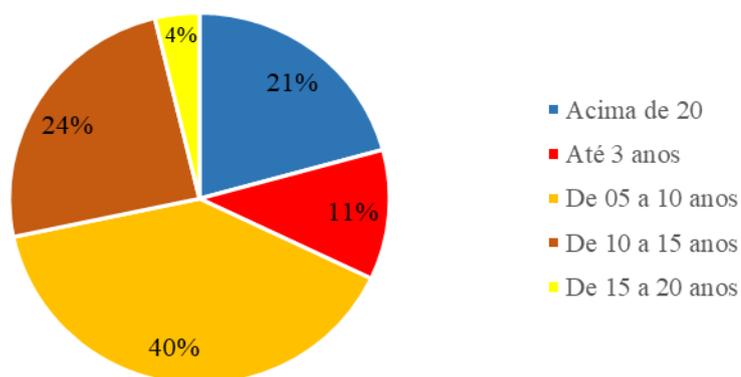


Fonte: Autor (2023)

Essa divisão se dá pelo fato de os jovens incorporarem novos modelos de gestão, uma vez que podem adquirir um número maior de informações que lhes levem a construir relacionamentos que desenvolvam a empresa. A propensão dos jovens para o empreendedorismo é maior do que a dos adultos, pois o comportamento dos jovens no ambiente de trabalho ainda está em construção, demonstrando constância em seu desempenho (MACHADO e GIMENEZ, 2000).

De acordo com o grau de escolaridade, as empresas costumam ter um tempo de atividade entre 5 e 10 anos, conforme observa-se na Figura 4. Quando não há qualificação, os gestores tendem a conduzir as atividades organizacionais por meios empíricos. Antonello e Godoy (2011) reforçam que o conhecimento dos gestores, obtido através de suas experiências, influenciam suas decisões e atitudes no dia a dia.

Figura 4: Caracterização dos respondentes em termos de tempo de atividade das ME

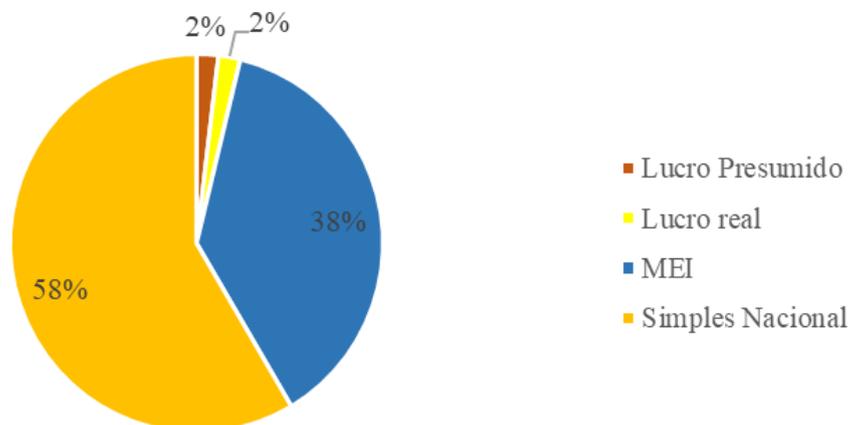


Fonte: Autor (2023)

As microempresas analisadas na amostra, declararam possuir seu regime tributário no Simples Nacional. Neste contexto, 58% dos respondentes alegaram que adotam o simples nacional, figura 5. Consequentemente, isso significa que estas microempresas possuem um regime tributário simplificado, que contribui para a praticidade na hora de realizar os tributos.

Contudo, a falta de boas práticas de gestão é uma das principais causas de problemas tributários, pois muitos empresários entendem que o Simples Nacional é uma forma de evitar tributos esquecendo que é, na verdade, uma forma de simplificar as obrigações tributárias.

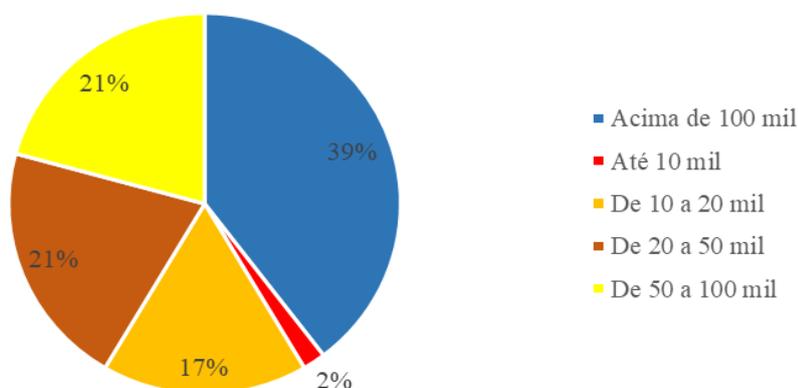
Figura 5: Regime Tributário das microempresas dos respondentes



Fonte: Autor (2023)

As microempresas que optam pelo Simples Nacional faturam, em média, R\$ 120 mil por ano, dentro do faturamento máximo permitido de R\$ 360 mil anuais. Caso o faturamento da microempresa ultrapasse este valor, ela deixará de ser elegível ao regime simplificado e terá que recolher os tributos de acordo com o regime geral da legislação tributária. Visto isso, podemos analisar que a porcentagem de empresas que conseguem atingir o valor determinado se restringe a 39%, com lucros acima de R\$ 100 mil, figura 6.

Figura 6: Renda Anual das microempresas dos respondentes



Fonte: Autor (2023)

Desta forma, as microempresas passam a ter seu regime de tributação nacional mais simplificado, unificando todos os seus tributos em um só, possibilitando ao empreendedor melhor compreensão sobre a tributação da empresa, uma vez que os processos burocráticos diminuem, facilitando a organização financeira e contábil das ME.

4.2 As boas práticas gerenciais e a visão sobre o administrador profissional

Sem ferramentas de gestão, os gestores ficam com poucos recursos para acompanhar e controlar os processos de negócios. Isso pode levar a problemas de eficiência, como perda de tempo, desperdício de recursos e falhas na execução de projetos. Além disso, sem uma solução de gestão empresarial, os líderes podem ter dificuldade em identificar desempenho, problemas e oportunidades de melhoria.

As principais consequências pela falta das ferramentas de gestão são as perdas de tempo, as perdas de recursos, a perda de produtividade, e a falta de visibilidade. Isso significa que os líderes não podem monitorar os processos e desempenho de negócios ou obter insights sobre o que acontece dentro da empresa. Como resultado, os processos de negócios se tornam menos eficientes, as operações se tornam menos ágeis e os resultados não são tão bons.

Neste sentido, a depender do segmento econômico em que atua, as empresas podem perder seu lugar no mercado ou até mesmo sair do mercado devido a essas desvantagens. Setores como o varejo, o setor de serviços ou o setor de telecomunicações são particularmente afetados em função da falta de ferramentas de gestão, pois precisam de uma solução para gerenciar operações complexas e atender às necessidades do cliente em tempo real.

Contudo, ao se realizar o teste de qui-quadrado para identificar se ocorre diferença entre a variável segmentos de atuação das microempresas e as demais variáveis estudadas. Não se observou diferença estatística entre as variáveis dependentes, idade, sexo, escolaridade, tempo do empreendimento, classificação tributária e renda anual com variáveis como desempenho de seu negócio em comparação com seus concorrentes; controle do Fluxo de Caixa, quem consulta para tomar decisões financeiras; o controle de estoque de seus produtos/serviços, entre outras questões relevantes para o sucesso organizacional. Isso indica que as ferramentas de boas práticas de gestão não estão sendo aplicadas de forma diferenciada entre as microempresas estudadas.

Observou-se que estatisticamente há diferenças entre a idade e informação para tomada de decisão. Isso ocorre devido a diferença de experiência, confiança e conhecimento de cada empreendedor. Neste sentido, os respondentes entre 20 a 40 anos, possuem os maiores índices de domínio de informações para a subsistência do negócio, estando mais aptos no reconhecimento de ferramentas que auxiliem o desenvolvimento da empresa, assim identificar com maior precisão fatores externos que são importantíssimos para gestão, como conhecer os seus concorrentes, saber analisar o mercado, as tendências, as necessidades e as expectativas dos seus públicos-alvo e enfrentar as mudanças do mundo (LOUGHLIN e BARLING, 2001 apud CAPPI e ARAUJO, 2015). Desta forma, eles são capazes de identificar oportunidades de crescimento no mercado, como novas ferramentas e tecnologias que possam ser aproveitadas para aumentar a competitividade da empresa.

Por outro lado, os gestores entre 50 a 60 anos estão focados em conhecer os produtos e os custos. São gestores orientados pela experiência e com pouca tendência a mudanças. Logo, tendem a ter resistência a mudança, uma vez que já mantêm uma visão mais tradicional e não apresentam flexibilidade nas transições exigidas do mercado, tornando suas práticas administrativas obsoletas.

Neste sentido, empreendedores que possuem ideias inovadoras e estão atentos às mudanças no mercado tem uma maior aceitação pelos consumidores, o que causa ameaça às empresas mais tradicionais que não se adaptam às transformações (NOGAMI, 2019). Isso se reflete diretamente na realidade do Município de Alenquer, onde os empreendimentos com gestores mais velhos tendem a ter maior dificuldade de se manter, sendo mais provável que acabem fechando.

Estes empreendedores mais velhos acabam relegando a segundo plano o processo de planejamento, fato que dificulta a sobrevivência de seus negócios. Por isso, é importante incentivar a atualização destes empreendedores e fomentar a criação de novos negócios, para que o município possa se beneficiar da inovação e modernização.

Um ponto sensível desta questão, é que nas organizações familiares, o criador da empresa toma as decisões influenciado pela esfera familiar (OLIVEIRA e SILVA, 2012). Por consequência, essas decisões não são pautadas em princípios gerenciais, o qual facilitaria a adaptação ao ambiente sugerido, mas sim aos costumes familiares e o empirismo.

Este fato é comum entre os entrevistados acima dos 50 anos, pois trabalham na perspectiva de suas experiências, acreditando não necessitarem de administradores para gerir seus negócios. Diferentemente do que se pode observar entre os empreendedores com a faixa etária de 20 a 40 anos. Estes contam com acompanhamento de profissionais, seja contadores ou administradores, no processo de tomada de decisão.

Logo, os indivíduos mais velhos podem tomar decisões erradas por serem influenciados por suas crenças e experiências passadas, revelando a ineficiência e irracionalidade dos agentes quanto gestor de empresas (OLIVEIRA e KRAUTER, 2015). Quando não há entendimento sobre a importância da qualificação assim como de informações para a tomada de decisão, os proprietários estruturam a gestão de seu negócio em base familiar em conformidade com suas crenças, tornando as instituições informais e despreparada, por outro lado, a tomada de decisão errônea tende a permanecer no tempo ocasionando consequências e prejuízos irreversíveis, como a falência da empresa.

Muitos destes problemas estão alinhados a escolaridade dos empreendedores, uma vez que se contraponham a atualização e aprofundamento de conhecimentos técnicos. Os gestores com maior conhecimento sobre metodologia de gestão e administração de seus negócios aplicando ferramentas de análise de desempenho e indicadores de desempenho, tem se mostrado mais propensos ao sucesso empresarial.

Embora muitos empresários acreditem que a gestão de seus negócios é uma questão essencialmente familiar, é importante reconhecer que a educação é fundamental para que os gestores possam tomar decisões

corretas. A falta de conhecimento técnico pode resultar em más decisões e, conseqüentemente, em prejuízos para a empresa (CASALI e TRETER, 2015), como mostrado anteriormente. Isso se deve a diferença estatística entre o nível de escolaridade e os recursos utilizados para tomada de decisão, pelo qual 60% afirmaram recorrer unicamente a sua experiência no momento de determinar quais recursos a empresa usaria para chegar ao seu objetivo.

Deste modo, ao focar na experiência, por falta de educação, os gestores tendem a não ser capazes de identificar recursos alternativos e aproveitar as oportunidades de melhoria de processos para aumentar a produtividade e a eficiência da organização.

Portanto, é importante reconhecer que a educação é fundamental para o sucesso de qualquer empresa e que os gestores devem investir nela para assegurar o sucesso de seus negócios. Diante disso, o nível de escolaridade é determinante frente a situações em que são necessários o domínio de informações e conhecimento para a resolução de tal problema, e no mundo organizacional essas decisões não podem ser baseadas por experiências dos gestores, pois envolve o futuro da empresa.

Da mesma forma se apresenta diferença estatística entre a relação escolaridade com o tempo de planejamento, isso se deve ao fato de que a educação possibilita ao proprietário da microempresa ter um maior entendimento sobre os princípios e processos de gestão, o que facilita o processo de planejamento. Assim, quanto mais escolaridade o gestor possuir, maior o tempo que será empregado em planejamento.

Para efetivo planejamento de uma organização faz-se necessário que o gestor obtenha conhecimentos teóricos necessários para elaboração e aplicação, pois essas ações servem de sustentação no processo decisório e melhor desempenho (FERREIRA et al, 2005), sem o grau de escolaridade específico o gestor não consegue analisar o ambiente que sua organização está inserida, assim como entender as forças internas e externas, ameaças, oportunidades e suas fraquezas.

Se não ocorre uma verificação dos aspectos macros e micros do ambiente as chances de sucesso é nula, isso por que a empresa não consegue se consolidar em longo prazo, pois não terá diagnósticos importantes, como a identificação dos seus reais concorrentes e suas vantagens competitivas. Sendo assim, é necessário realizar uma análise crítica de todos os elementos de seu ambiente, sejam eles internos ou externos, para que a empresa possa ter sucesso no futuro.

As empresas precisam ser capazes de se planejar, pois o cenário atual não permite a inexperiência deixando que sejam facilmente aniquiladas, para que isso não ocorra o gestor precisa conhecer todos os elementos, suas funções e limites, para que então a empresa possa se firmar no mercado, reafirma novamente (FERREIRA et al, 2005).

Quando relacionado os indicadores financeiros de liquidez ao nível de escolaridade, observou-se que embora 40 microempresas responderem que fazem o cálculo dos indicadores, essa ferramenta não é apoiada como base na tomada de decisão, por não se identificar a importância da mesma, considerando-se que o controle interno é comandado pelo próprio proprietário e o nível de especialização é totalmente informal, o que inibe qualquer forma de planejamento com base em indicadores financeiros.

Nesse ponto de vista, ressalta-se a importância de um profissional para planejar ações no tange a saúde econômico-financeira do empreendimento, analisando diariamente as informações contábeis como também sua capacidade de cumprir com suas obrigações monetariamente. As empresas devem ter cuidado quando se trata do seu controle financeiro, conhecendo seus índices de maior importância que contribuem na tomada de decisões, para assim identificar quais os indicadores que impactam positivamente nas áreas financeiras, aumentando a segurança e rentabilidade (RODRIGUES, 2018).

Assim como os indicadores financeiros de liquidez, o cálculo de indicadores financeiros de endividamento apresentou diferenças estatisticamente pelo teste do qui-quadrado quando pertinente ao nível de escolaridade. Essa variável ocorre porque ainda que os proprietários afirmem em 71% da amostra ter o conhecimento de suas dívidas, as organizações acabam se tornando limitadas e com riscos de falência, pois conhecem os problemas, mas não as ferramentas para analisá-los, não conseguindo identificar seu nível de estoque, produção ou receita líquida e bruta. Logo, a falta de conhecimento em relação às finanças pode levar às más decisões e, por conseguinte, ao endividamento.

As empresas com o tempo de atividade entre 05 a 10 anos declararam realizar seus cálculos de endividamento, enquanto as empresas acima de 20 anos de atividade responderam não calcular. Observa-se que as organizações mais novas, que obtém o maior nível escolaridade e buscam mais informações, tendem a adquirir maior controle das ferramentas gerenciais financeiras, toda via aquelas que já estão a anos no mercado se restringem ao seu conhecimento, sem denotar qualquer intimidade com o assunto em questão, gerando para sua empresa um índice alto de insucesso.

As empresas mesmo que pequenas devem levar em consideração diversos fatores para que a saúde financeira do seu negócio vá bem, como os custos, lucros, prejuízos, investimentos e financiamentos, o gerenciamento dos recursos financeiros deve ser primordial em todo contexto do empreendimento para garantir a sua sobrevivência (SANTOS, 2020). Assim, o monitoramento financeiro dentro de uma organização é essencial para que haja o domínio das práticas gerenciais, nesta conjuntura o controle do fluxo de caixa é

identificado como uma ferramenta que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros que apoiam a tomada de decisão, desta forma não pode ser uma atividade realizadas no empirismo por comprometer a saúde financeira da organização.

Baseado no tempo de atividade e escolaridade observou-se na amostra estudada que os proprietários estão empreendendo e gerindo seu negócio com base nas experiências, portanto, as empresas que possuem um tempo de atividade maior, ainda em sua estrutura financeira utilizavam apenas o livro caixa como forma de controle, mesmo na categoria de Simples Nacional em seu regime tributário, sem que haja a compreensão de que quanto mais a empresa cresce mais precisa-se de ferramentas para gerir o fluxo de caixa.

O controle do fluxo de caixa é uma ferramenta de fundamental importância para a empresa, independentemente de seu porte ou tamanho, pois o controle determina quanto está disponível para os recursos da empresa e a insuficiência de caixa pode fazer a empresa ter custos financeiros elevados (GAZZONI, 2003). É através desse sistema que se pode analisar o nível de liquidez da empresa, não podendo ocorrer erros, pois a má estruturação do controle de caixa pode ocasionar grandes riscos, como o endividamento excessivo por falta de gestão.

Diante os dados apresentados, podemos analisar as ferramentas de gestão utilizadas pelos empreendedores, evidenciando que a maioria das organizações não identificam a importância e os benefícios de ter profissionais qualificados em seus processos decisórios, uma vez que as microempresas do município são estruturadas por um quadro de gestão familiar, dispondo de presenças centralizadas de poder, resistência a modernização, uso inadequado dos recursos com base em experiências vividas, dentre outros fatores que impossibilitam desenvolvimento da empresa.

O teste do qui-quadrado mostrou estatisticamente diferença quando relacionada as variáveis renda anual com a contratação de um administrador profissional para gerir o negócio, apesar de 70% da amostra ter evidenciado que contrataria um administrador, atualmente o sistema das microempresas são gerenciadas em sua grande parte pela família ou próprio proprietário, os quais associam a contratação de administradores apenas a grandes indústrias.

Logo, por mais que a empresa alcance o seu limite tributário, o proprietário não abre mão de gerenciar o seu negócio, mesmo que isso comprometa o futuro de seu empreendimento, isso porque embora a maioria dos entrevistados sejam receptivos a contratação de um profissional qualificado, 30% ainda tem restrições baseadas principalmente em suas crenças e valores, como demonstrado em suas respostas durante as entrevistas.

Segundo o entrevistado V, o mesmo não contraria um administrador profissional: *“Porque a confiança e a experiência da prática de um familiar é mais importante”*; para o entrevistado W ele não contrataria pela: *“Desconfiança, não confia em pessoas fora da família”*. O entrevistado X respondeu que: *“Para não ter custo com salários, somente os familiares trabalham na empresa”*, e o entrevistado Y que: *“Para dá oportunidade de crescimento para os funcionários sem formação, mas com experiência”*, enquanto o entrevistado Z respondeu que: *“É considerado mais a experiência do que a formação”*.

Demonstra-se assim, que as características que relacionam os entrevistados refletem na falta de confiança, pois apresentam crenças e valores que falam que o jeito de gerir deles é o certo, existindo um contexto familiar que determina que a confiança entre seus membros é mais importante do que o aparato fundamental teórico que um administrador possui para gerir o empreendimento, recaindo sobre o gestor profissional um preconceito criado nos empreendimentos familiares da região.

O empreendedor assume os riscos ao iniciar seu negócio, no entanto, à medida que o empreendimento obtém sucesso, o proprietário deve contratar profissionais administrativos ou mesmo se qualificar, pois o mercado exige que as empresas se adaptem as mudanças para que possam crescer (LEAL e MORAES, 2021).

No entanto, as empresas analisadas no estudo em sua maioria possuem uma renda anual acima de \$100 mil reais, significa dizer que a estrutura dessas empresas estão se expandindo e dentro desse contexto as decisões e planejamento que conduzirão sua sobrevivência não podem ser efetivados com base nas experiências do proprietário, necessitando agora de sistemas de gerenciamento especializados e profissionais capacitados para execução das ferramentas administrativas.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual o mercado vive em constantes transações, exigindo que as empresas se adaptem para que possam se alinhar as mudanças, conseguirem o planejamento que lhe permitam tomar as decisões corretas para seu sucesso. Para isso faz-se necessário a presença do administrador por possuir habilidades técnicas e cognitivas que conduza as organizações para o alcance de seus objetivos.

Neste contexto, esse trabalho buscou identificar como são as práticas de gestão e compreender como os empreendedores entendem o papel dos administradores no desenvolvimento de seus empreendimentos.

Os resultados apontaram que a gestão das microempresas do município de Alenquer está ligada diretamente a estruturas familiares o que impossibilita o crescimento dos empreendimentos por não possuírem profissionais capacitados em sua administração.

Desta maneira os empreendedores muitas vezes tomam as decisões baseadas em práticas empíricas, não tendo controle sobre os processos da empresa o que coloca em risco a continuidade do seu negócio por falta de boas práticas de gestão. A realidade gerencial dessas empresas se caracteriza na idade, cultura e principalmente na escolaridade de seus proprietários, sendo esses os fatores que implicam na gestão e na tomada de decisão, aumentando as dificuldades na utilização de ferramentas gerenciais.

Os dados obtidos por meio das entrevistas permitiram analisar as práticas administrativas dos empreendedores. Identificou-se que as ferramentas de gestão utilizadas pelos entrevistados na maioria dos casos são realizadas de forma empírica e mediante a cultura existente em sua estrutura familiar, onde sua base de informações para gerir a organização era repassada de pai para filho de forma experimental, sem quaisquer ferramentas para o controle gerencial.

Constatou-se ainda que a estagnação das empresas se deve ao nível de escolaridade de seus gestores, pois os resultados obtidos demonstraram que muitos empreendimentos cujo o proprietário possuía até o ensino médio tinham limitações no controle de seu regime tributário, no fluxo de caixa, no gerenciamento do marketing assim também como na visão de mudanças que o mercado sugeria para o desempenho de seu negócio.

Revelou-se, por meio das entrevistas, que os empreendimentos da região possuem a cultura de não confiarem em pessoas de fora do seu meio familiar para gerir seus empreendimentos, além de acreditarem que as experiências estendidas de suas gerações são eficazes e suficientes em sua gestão. Logo, o administrador profissional é tido como um desconhecido, que não oferece confiança e que mesmo possuindo habilidades técnicas e cognitivas para gerir a empresa, as organizações de cunho familiar não os contratariam, pois a cultura limita a contratação, mostrando que os empreendedores tem a cultura de não contratar porque não confiam e não conhecem da realidade do que é um administrador e do quão importante são para a progresso do empreendimento.

Todos esses elementos encontrados no perfil dos empreendedores através do estudo, demonstraram o motivo da inércia no desenvolvimento das empresas do município de Alenquer, onde o nível de escolaridade é mínimo, a gestão é realizada por membros da família ou própria experiência do proprietário e o administrador profissional detém o papel de desconhecido, que não oferece confiança.

Assim esse estudo salientou que há espaço para instituições como universidades, para empreender ações de extensões e mudar essa mentalidade mediante a importância do administrador, levando até esses empreendimentos ferramentas gerenciais, de forma a contribuir para o desenvolvimento de políticas de estímulo ao empreendedorismo, uma vez que o município não possui atores qualificados para tomar frente a isso, cultuando nos empreendimentos a prática de fechar as portas por má gestão.

REFERÊNCIAS

- [1]. AGÊNCIA PARÁ. Pará bate recorde e registra o maior número de empresas abertas em cinco anos. 22 fev. 2022. Disponível em: <https://agenciapara.com.br/noticia/25333/para-bate-recorde-e-registra-o-maior-numero-de-empresas-abertas-em-cinco-anos>. Acesso em: 15 out. 2022.
- [2]. ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional no Brasil. Bookman, 2011.
- [3]. ANTONIK, L. R. **Empreendedorismo: Gestão financeira para micro e pequenas empresas**. Alta Books Editora, 2018.
- [4]. AOKI, V. C. G.; BADALOTTI, R. M. **Análise das linhas de crédito públicas-Proger e BNDES Finame acessadas pelas microempresas no município de Chapecó-SC: dificuldades e perspectivas**. 2012. Tese de Doutorado. Dissertação (mestrado)-Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó.
- [5]. ARRUDA, A. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.
- [6]. BARROS, A. et al. A importância do administrador no agronegócio em Guarai-to. **Revista Novos Desafios**, v. 1, n. 1, p. 56-70, 2021.
- [7]. BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/> Acessado em 13 de OUTUBRO de 2022.
- [8]. BORGERT, A.; ENSSLIN, L.; CASAGRANDE, M. D. H. Dimensões do desempenho e competitividade ao nível das organizações. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 1996.
- [9]. BRASIL. LCP 123. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 16 set. 2022.
- [10]. BRASIL. Ministério da Economia. Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses. 19 set. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses>. Acesso em: 16 out. 2022.
- [11]. CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. B. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um estudo entre as gerações XEY. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, p. 576-600, 2015.
- [12]. CARRÃO, A. M. R.; JOHNSON, G. F.; MONTEBELO, M. LL.; A influência do grau de escolaridade do pequeno empresário sobre sua percepção de negócio. **Read-Revista Eletrônica De Administração**, v. 13, n. 2, p. 409-432, 2007.
- [13]. CASALI, M. S.; TRETER, J. A importância da utilização da gestão financeira em microempresas da cidade de Cruz Alta. **Rev. Unicruz**, v. 3, n. 2, 2015.
- [14]. CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração - Vol. 1**. Barueri -SP, Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770649/>. Acesso em: 13 out. 2022.
- [15]. CHIAVENATO, I. **Introdução teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- [16]. COMAZZETTO, L. R. et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 36, p. 145-157, 2016.
- [17]. DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, 2016.

- [18]. GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO, H. P. V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 2, n. 2, p. 32-54, 2013.
- [19]. XAVIER, A. C. O.; SILVEIRA, H. E. Microempreendedor individual na região norte e seus desafios: ênfase nos desafios enfrentados na pandemia de covid-19. **Revista Novos Desafios**, v. 2, n. 1, p. 19-32, 2022.
- [20]. EMPRESAQUI, Listas de empresas em Alenquer, PA: maiores empresas, por segmento (CNAE), com dívidas e mais. Disponível em: <https://www.empresaquei.com.br/listas-de-empresas/PA/ALENQUER>. Acesso em: dezembro de 2021.
- [21]. EMPRESAS em Alenquer, PA - Econodata. Disponível em: <https://www.econodata.com.br/empresas/pa-alenquer#inteligencia-mercado>. Acesso em: 16 out. 2022.
- [22]. FABRIS, L. C. **Utilização de práticas gerenciais em micro e pequenas empresas na cidade de Pato Branco-PR**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- [23]. FERREIRA, M. A. D. et al. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 34-39, 2005.
- [24]. FIRJAN. **Federação da Indústria do Rio de Janeiro. Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal**. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/ifdm/downloads/>. Acesso em: 20 de nov. 2022.
- [25]. GAZZONI, E. I. et al. Fluxo de caixa: ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa. 2003.
- [26]. GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo na Região Norte do Brasil. GEM, 2014
- [27]. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.
- [28]. IBGE. Demografia das Empresas, 2013, 2014, 2015. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9068-demografia-dasempresas.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: Janeiro de 2021.
- [29]. JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, v. 10, p. 373-382, 2005.
- [30]. LEAL, P. S.; MORAES, D. D. Importância do administrador na gestão de uma pequena empresa. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 2, n. 33, p. 37-49, 2021.
- [31]. KOTLER, P.; AMSTRONG, G. Fundamentos de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Educación, 2008.
- [32]. LIMÁRCIO, T., ALVES, L., LEITE, C. E., ANTUNES, M. A., & DANIEL, A. L. (2015). A Importância da Gestão em Empresas Familiares. *Artigo IESB, Distrito Federal, Brasília*.
- [33]. MACHADO, H. P. V.; GIMENEZ, F. A. P. Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros. **Encontro De Estudos Sobre Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas**, v. 1, p. 132-143, 2000.
- [34]. MACHINE, E. **Sebrae: as principais causas de mortalidade das empresas - Machine**. 20 dez. 2021. Disponível em: <https://machine.global/causa-de-mortalidade-das-empresas/#:~:text= Falta%20de%20experiência%20no%20setor,prévia%20no%20setor%20do%20negócio>. Acesso em: 17 out. 2022.
- [35]. Martins, d. a. et al. A influência do nível de escolaridade sobre a racionalidade das decisões financeiras: uma perspectiva sobre a gestão de fluxo de caixa e a teoria do prospecto. *Revista Gestão em Foco - Edição nº 10 – Ano: 2018*
- [36]. NOGAMI, V. K. C. Destruição criativa, inovação disruptiva e economia compartilhada: uma análise evolucionista e comparativa. **Suma de negócios**, v. 10, n. 21, p. 9-16, 2019.
- [37]. OLIVEIRA, A. P. L. et al. A importância da formação acadêmica para o administrador no desempenho de suas atividades profissionais. **Anuário Acadêmico-científico da UniAraguaia**, v. 1, n. 1, p. 203-220, 2012.
- [38]. OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. O Processo de Posicionamento Competitivo em Marketing. *Encontro de Marketing - EMA*, p. 1–13, 2006.
- [39]. OLIVEIRA, L. G. M.; SILVA, G. A. V. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**. 2012.
- [40]. OLIVEIRA, R. L.; KRAUTER, E. Teoria do prospecto: como as finanças comportamentais podem explicar a tomada de decisão. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 3, p. 106-121, 2015.
- [41]. PANIZZON, M. et al. Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento e tipos de inovação: proposição de um framework de análise. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 1, p. 271-302, 2015. <https://www.redalyc.org/pdf/973/97338294013.pdf>.
- [42]. PORTER, M. M. E. **Vantagem competitiva** : criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de janeiro: Campus, 1989.
- [43]. RIASI, A. Competitive Advantages of Shadow Banking Industry: An Analysis Using Porter Diamond Model. **Business Management and Strategy**, v. 6, n. 2, p. 15, 1 nov. 2015.
- [44]. RODRIGUES, D. P. A **contribuição dos indicadores financeiros de liquidez, endividamento e rentabilidade a tomada de decisão dentro das organizações**. 2018.
- [45]. ROSSONI, L. et al. Explorando as relações do empreendedorismo de negócios com empreendedorismo social no Brasil. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 3, p. 612-633, 2007.
- [46]. SANTOS, G. F. R. DOS. **A ausência de políticas públicas no município de Alenquer: como romper o paradigma da estagnação que impede o crescimento socioeconômico nos últimos 8 anos**. Trabalho de Conclusão de Curso, 35 p. Alenquer-PA. [s.l.] Universidade Federal do Oeste do Pará, 2017.
- [47]. SANTOS, M. M. A. A **tomada de decisões sob a óptica das finanças comportamentais no contexto do empreendedorismo: um estudo com microempreendedores**. 2020.
- [48]. SEBRAE. **Pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade**. Disponível em: < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade> >. Acesso: outubro de 2022.
- [49]. SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil - Sebrae**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 15 out. 2022.
- [50]. SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, v. 10, p. 57-65, 2003.
- [51]. SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. Senac. 2007.
- [52]. STEVENSON, W. J. et al. Estatística aplicada à administração. In: **Estatística aplicada a administração**. 1981. p. 495-495.
- [53]. TELLES, R.; QUEIROZ, M. M. Posicionamento de marca: uma perspectiva da evolução do conceito. **Revista Científica Hermes - FIPEN**, 31 jan. 2013.

- [54]. VASCONCELOS, F. C., & CYRINO, Á. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, 40, 20-37.
- [55]. VASCONCELOS, F. C., CYRINO, A. B. (2000, out./dez.). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 40, n.1, 20-37.

Maria Creuziane Cardoso do Nascimento Ramos. “As Boas Práticas De Gestão E A Visão Sobre O Papel Dos Administradores Nas Microempresas Da Amazônia Brasileira (Alenquer, Pará).” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol.25, No. 04, 2023, pp. 64-79