



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS AVANÇADO IPAMERI

GERENCIAMENTO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (EPP) E MICRO EMPRESAS EM IPAMERI – GO

SANTOS, Arislana Porto¹
SILVA, Alessandra Amorim²
SOUZA, Anderson Salomão de³
SOUZA, Sandra Maria de⁴
MARQUES, Ricardo⁵

RESUMO: O modelo de gestão é compreendido como o conjunto de princípios que orientam a concepção e o modo de funcionamento dos elementos constituintes de uma organização, desta forma a gestão da empresa reflete sua cultura organizacional, seus valores, sua visão e missão, este é um dos fatores fundamentais para compreender e traçar o perfil das Empresas de Pequeno Porte (EPP) e Microempresas relacionadas ao comércio local. Tratou-se de uma pesquisa exploratória, de caráter quantitativo, sendo aplicado um questionário investigativo, que permitiu concluir que a maioria está há mais de 10 anos no mercado, sendo empresas atentas às variações de mercado e às necessidades dos clientes. Este trabalho teve como objetivo Geral avaliar como se dá o processo de gerenciamento das Empresas de Pequeno Porte (EPP) e Microempresas em Ipameri – GO. E por objetivos específicos, identificar os modelos de gestão adotados por seus gestores; O nível de satisfação quanto ao desempenho na administração da empresa. Pode-se observar uma preferência pela Gestão Democrática e pela Gestão de Cadeia de Valor, ainda mensurou-se a satisfação dos gestores quanto ao desempenho dos modelos adotados.

Palavras-chave: Gestão Empresarial; Microempresas; Modelos de Gestão; Comércio.

INTRODUÇÃO

Gestão é a forma como os relacionamentos entre as pessoas acontecem na busca de um objetivo comum, segundo Rodrigues (2010), define-se gestão como ato ou efeito de gerir, ou seja, administrar, dirigir, cuidar, executar e/ou praticar Houaiss e Villar (2001). A gestão empresarial organizacional pode ser definida como qualquer grupo de pessoas que se

¹Discente no curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial pelo Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. E-mail: arislanaportosantos@outlook.com.br.

²Discente no curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial pelo Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. E-mail: silvaamorimalessandra672@gmail.com.

³Discente no curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial pelo Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. E-mail: andersonsds43@gmail.com.

⁴Discente no curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial pelo Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. E-mail: sandramariadesouza2222@gmail.com.

relacionam num determinado ambiente e combinam seus próprios esforços e recursos para alcançar um propósito comum Maranhão e Macieira (2008). Podemos definir gestão organizacional como:

Gestão é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização- estruturação – e a direção dos recursos alocados nas áreas funcionais das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais (OLIVEIRA, 2010, p.04).

De acordo com Maranhão e Macieira (2008), gerir envolve pensar a melhor forma de organizar e estruturar, de selecionar e liderar as pessoas, de promover a ética dos comportamentos, e de agir no mercado através do marketing. Diante da necessidade de organizar os modelos de empresas oriundas da revolução industrial, onde profissionais foram impulsionados a buscarem soluções para problemas que antes não existiam.

São diversos os agentes que podem impactar na gestão das organizações, sejam eles internos ou externos, com os quais as empresas se relacionam no dia a dia, sendo impossível estar imune aos seus efeitos, devido ao convívio social e a globalização. Para os autores esses agentes não trazem apenas dificuldades, podendo ser excelentes geradores de oportunidades.

É importante para a estrutura organizacional à escolha de uma forma de gestão, atrelada ou não a um modelo, todavia essa escolha não poderá limitar mudanças que possam vir a ser necessárias. A empresa e seus colaboradores precisam ter suporte organizacional para conviver com novas situações internas e externas, assim afirmam Maranhão e Macieira (2008).

Uma gestão qualificada aumenta a capacidade competitiva das empresas. Aos gestores cabe estabelecer a visão, objetivos, traçar planos e obter recursos, aplicando-os de forma eficaz. A gestão moderna de empresas competitivas requer uma análise externa (meio envolvente) e interna da empresa para elaboração da melhor ação estratégica tanto no mercado local como no nacional. (STADLER e PAIXÃO, 2012).

Stadler e Paixão (2012) identificam com fatores externos que influenciam no bom andamento da empresa e, portanto, devem ser considerados: A oferta do produto ou serviço na praça; tecnologia apropriada; profissionais qualificados; qualidade da administração; conhecimento de mercado e do comportamento dos consumidores.

Ainda segundo estes autores, também a de se considerar aspectos como: A estrutura interna, tecnologias adotadas, objetivos e processos de trabalho, equipe administrativa e de

vendas, recursos humanos, incentivos oferecidos, preços e estratégias de promoção da empresa.

Para pequenas empresas, principalmente de comércio e serviços, devem ser avaliados fatores como aparência dos vendedores, atendimento ao cliente, nível de informações sobre os produtos ofertados, qualidade, preços, estoque, condição física da loja, venda a crédito, vantagens sobre os concorrentes. Diante disso nota-se a importância do planejamento estratégico com objetivo à gestão organizacional, desta forma:

Organizar significa reunir todos os recursos organizacionais (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) em função dos objetivos que foram determinados na etapa do planejamento. Portanto, organização consiste em sincronizar todos os elementos envolvidos buscando minimizar os esforços e aumentar a eficácia do processo (STADLER e PAIXÃO, 2012, p. 58).

Oliveira (2010), aponta em um de seus estudos que a gestão organizacional tem como principais finalidades: Consolidar mecanismos que sustentem e facilitem o processo dos profissionais das empresas a pensarem e agirem de forma otimizada; Facilitar e proporcionar maior qualidade ao processo decisório de estabelecimento de prioridades; Identificar “quem é quem” na empresa; Estruturar o desenvolvimento de novos negócios, bem como consolidar vantagens competitivas para os negócios atuais e futuros.

Uma boa gestão contribui para que as finanças sejam organizadas. As decisões levam em conta a redução de custos e otimização dos resultados. Desta forma os gestores, ao gerir suas empresas com base em modelos de gestão, almejam maximizar o retorno dos negócios através de controles rigorosos do desperdício tanto financeiro, quanto de pessoas.

O modelo de gestão tende a variar de uma empresa para outra de acordo com seus objetivos, assim, para executar a gestão com eficiência e garantir o crescimento e bom desenvolvimento são necessárias habilidades analíticas nas tomadas de decisões, de modo que o modelo de gestão adotado seja melhorado dia a dia no intuito de suprir as demandas da empresa. Desta forma, este trabalho teve por objetivo Geral: Avaliar como se dá o processo de gerenciamento das Empresas de Pequeno Porte (EPP) e Microempresas em Ipameri – GO. E por objetivos específicos, Identificar os modelos de gestão adotados por seus gestores; O nível de satisfação quanto ao desempenho na administração da empresa, e ainda, consequentemente avaliar como se dá o processo de gerenciamento das micro empresas e empresas de pequeno porte no município de Ipameri – GO, identificar seu porte (MEI, ME e EPP), há quanto tempo essas empresas estão no mercado, quantidade de colaboradores e quais os modelos de gestão

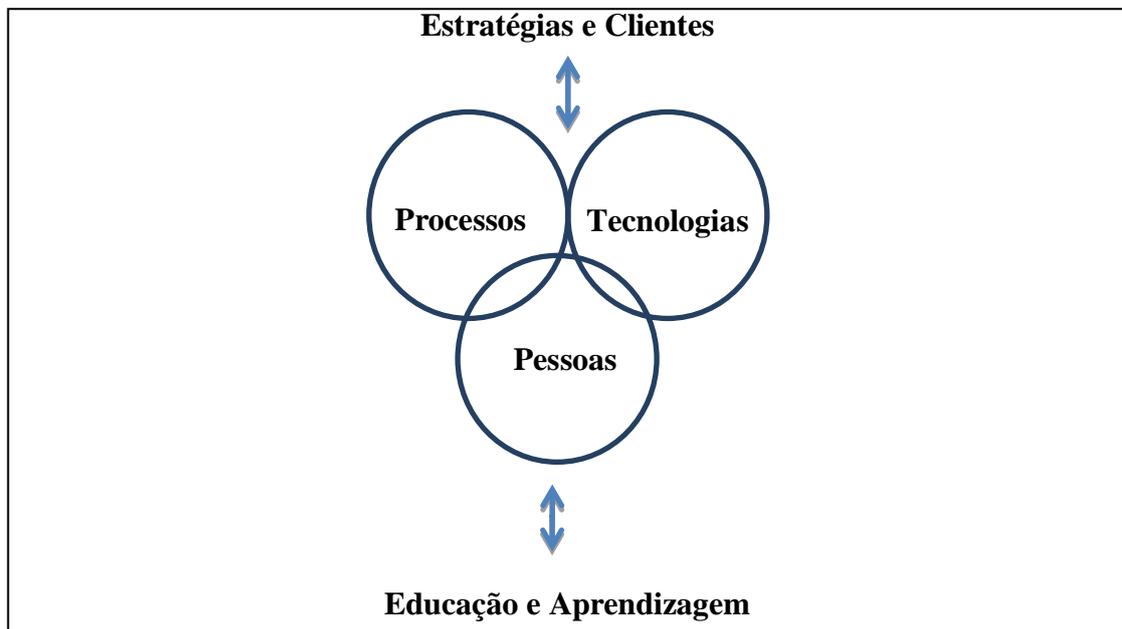
mais adotados, verificar mudanças ao longo dos anos e avaliar o nível de satisfação em relação à modelo de gestão atual.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o adequado funcionamento de uma empresa é necessário que exista um modelo de gestão, muitas vezes este modelo é implícito à organização e não muito visível aos colaboradores, sendo essa a forma de integração entre os sistemas internos, assegurando o atendimento às estratégias do negócio (RODRIGUEZ, 2010).

Segundo Oliveira (2010,), modelo de gestão é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.

Figura 1. Esquema demonstrativo do Modelo de Gestão.



Fonte: Adaptado RODRIGUEZ (2010).

Sendo assim, o modelo de gestão refere-se à forma como as empresas organizam suas atividades e seus recursos com a aplicação de tecnologias e normas (estrutura). Dessa forma, a gestão de empresas reflete sua cultura organizacional, seus valores, sua visão e missão.

O modelo de gestão é que determinará alguns aspectos, como: A forma de comportamento da organização dentro do mercado; A maneira que esta conduzirá seu trabalho; como traçará e alcançará seus objetivos; Técnica de produção e venda de seus

produtos; Manutenção da integração dos processos de gerenciamento; Principais formar de apresentar soluções e ações em situações adversas. Diante dessas situações, verifica-se a importância da escolha de um modelo adequado à cada empresa.

1.2 MODELOS DE GESTÃO

O processo de escolha do melhor modelo de gestão, deve considerar as peculiaridades de cada empresa para alcançar suas prioridades, o gestor deve levar em conta as características e finalidades de cada modelo.

Desta forma passa-se a definir os principais modelos de gestão conforme o conceito de cada dos principais autores:

1.2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Segundo Chiavenato (2014, p. 336) pode-se defini-la como um modelo de gestão participativo e consultivo, uma vez que as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis da hierarquia, devendo balizar-se pelas políticas e diretrizes definidas pelo nível institucional como parâmetro das decisões, ao qual cabe apenas controlar os resultados. Nesse modelo, a empresa cria condições relativamente favoráveis a uma organização informal sadia e positiva, as relações interpessoais baseiam-se na confiança, incentivando o envolvimento do grupo para que as pessoas se sintam responsáveis pela decisão.

Em síntese, é um modelo de gestão onde os colaboradores participam das tomadas de decisão. Esse modelo oferece maior possibilidade de engajamento, pela intensa participação de todos. Porém, merece atenção, pois, podem surgir atritos dentro da equipe, devendo-se trabalhar sempre na busca de um consenso. O modelo de gestão democrática exige que gestores e líderes saibam lidar com os seus colaboradores.

1.2.2 GESTÃO MERITOCRATA

Segundo Barbosa (1999), a meritocracia é um modelo de gestão baseado apenas no cumprimento de metas e objetivos, que não dá valor a variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político. A meritocracia considera o desempenho momentâneo do colaborador como fator chave da composição da sua remuneração.

Para Oliveira (2010) seu foco principal é o desempenho individual, baseando-se na força motriz humana. Esse processo procura identificar talentos dentre os colaboradores potencializando suas qualidades.

Assim sendo os gestores tomam por objetivo, escolher os colaboradores de melhor desempenho. Por um lado, estimula-se o engajamento da equipe, entretanto, por outro lado pode-se criar um ambiente competitivo, afetando o relacionamento entre colaboradores, já que existem funcionários que não sabem lidar com competição no ambiente de trabalho. É necessário que o gestor seja imparcial, transparente e que respeite os colaboradores.

1.2.3 GESTÃO COM FOCO EM RESULTADOS

Esse modelo também pode ser definido com Gestão por Objetivos, que Ordione (1972) apud Caravantes (1984, p. 90) define como:

Gerência por Objetivos pode ser definida como um método administrativo de planejamento e avaliação, no qual são estabelecidos objetivos específicos para cada gerente durante um ano ou outro qualquer período de tempo, tendo como base os resultados que cada um deverá obter, dentro do quadro dos objetivos globais da companhia, ao final do período estabelecido, os resultados alcançados são avaliados em confronto com os originais - ou seja - com os resultados esperados.

O Site do SEBRAE (2017) afirma que para se assumir uma gestão baseada em resultados é preciso utilizar metodologias para se atingir a concretização dos objetivos. Assim sendo as metas são os indicadores que permitem mensurar o resultado. A avaliação dos usuários por meio de pesquisas de satisfação é importante para que se defina ou redefina seus objetivos. Uma metodologia possível de ser empregada é a mensuração em números, onde notas representariam essa satisfação, sendo os dados registrados, compilados, mensurados e avaliados.

Em suma, este modelo tem como finalidade focar em resultados, baseando-se em fórmulas, sendo que a maneira adotada para alcançar as metas fica em segundo plano. Este modelo de gestão é indicado para empresas que precisam de soluções rápidas, já que o foco é centralizado nas metas e não o planejamento em longo prazo.

1.2.4 GESTÃO COM FOCO EM PROCESSOS

Uma empresa pautada em gestão por processos entende a organização de forma sistêmica, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, mas principalmente do cliente (Pavani et Scucuglia, 2011, apud Horbe et. al. 2015)

Esse modelo também é conhecido como gestão burocrática, e para Chiavenato (2014, p. 266) “é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e otimizar sua execução, para que a máxima eficiência do sistema seja alcançada. ” Tendo como principais vantagens uniformidade de rotinas e procedimentos, previsibilidades das ações.

Desta forma a gestão com base nos processos busca sempre a otimização dos resultados e o aprimoramento das execuções. Devido à rotina das ações, esse modelo tende a ter resultados mais duradouros, em contrapartida os profissionais envolvidos precisam ser muitos habilidosos estando sempre atentos às mudanças.

1.2.5 GESTÃO AUTORITÁRIA

Para Chiavenato (2014, p. 335) o modelo autoritário “é um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado”. E ainda suas principais características são: centralização das decisões, comunicação vertical e ênfase nas punições.

Dentro desse modelo de gestão, o colaborador exerce um papel coadjuvante, cabendo a ele somente a execução fiel de ordens recebidas, ou seja, não tem autonomia para tomada de decisão, ficando estas totalmente centralizadas na mão do gestor.

Portanto a gestão autoritária que se tem como figura central o próprio gestor, aqui a equipe praticamente não tem voz, pois o gerente é o grande responsável por todas as decisões.

1.2.6 GESTÃO POR CADEIA DE VALOR

A Gestão por Cadeia de Valor é um modelo que tem por objetivo criar vantagem competitiva, agregando valor aos seus produtos e serviços, de modo a despertar o interesse do seu. A forma como são produzidos os produtos, a gestão do marketing e a logística, são pontos que devem ser explorados por este modelo.

Para Castor (2009, p. 79 a 81) a criação de valor, passa por todos os processos de produção e distribuição dos produtos, com ênfase na gestão eficaz do marketing, uma vez que a composição socioeconômica e demográfica do mercado, a segmentação e os hábitos culturais estabelecem padrões de respostas fundamentais para a criação de valor.

Este modelo é o que mais exige conhecimento da praça (mercado), uma vez que busca atender as necessidades dos clientes. Desta forma, o gerente deve sempre se basear em atender no desejo do cliente e no que deve lhe agradar.

2 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (EPP) & MICRO EMPRESAS

“O porte de uma empresa pode ser definido com base no faturamento anual, número de funcionários e atividades desempenhadas, que ao longo do tempo podem ser alterados com a expansão do negócio” (Pereira, 2019).

2.2.1 MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)

“Trata-se de um empresário individual e sem sócios, que desempenha uma das mais de 400 atividades permitidas pela atual legislação. É optante do Simples Nacional (Simei) e tem como limite de faturamento anual o valor de R\$81 mil”. (Pereira, 2019).

1.2.3 MICRO EMPRESA (ME)

Empreendimento que tem receita bruta anual inferior ou igual a R\$ 360 mil. Para formalização é necessário optar entre uma das formas de tributação (Simples Nacional, Lucro Real ou Lucro Presumido) e realizar o registro em uma Junta Comercial. Nessa modalidade não há restrições para o desempenho de serviços, no entanto, é importante ter o controle do faturamento a partir do registro correto do fluxo de caixa (que deve ser realizado em toda empresa). Se o lucro ultrapassar o limite para ME, o contrato social deve ser revisto, alterando também o regime tributário do empreendimento. (PEREIRA, 2019)

2.2.4 EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)

Negócios com limite de faturamento anual de R\$ 4,8 milhões podem ser enquadrados como EPP. Da mesma forma que a ME, o titular de uma Empresa de Pequeno Porte deve formalizar o negócio em uma Junta Comercial, optando por um dos regimes tributários (Simples Nacional, Lucro Real ou Lucro Presumido).(PEREIRA, 2019).

Tabela 2: Segmentos Empresariais

SIGLA	Nº DE FUNCIONÁRIOS	DESCRIÇÃO	FATURAMENTO ANUAL
MEI	0	Microempreendedor Individual	R\$ 81 mil
ME	09	Micro Empresa	R\$ 360 mil
EPP	19	Empresa de Pequeno Porte	R\$ 4,8 milhões

Fonte: SEBRAE (2019)⁵.

3 METODOLOGIA

Este estudo embasou-se em pesquisa bibliográfica exploratória, de caráter quantitativo, sendo realizada uma pesquisa no comércio da cidade de Ipameri – GO, com intuito de identificar os principais modelos de gestão encontrados nas empresas locais. Para se enquadrar dentro do universo a ser pesquisado, a empresa deveria se estar em uma das três categorias: MEI, ME ou EPP.

A pesquisa exploratória caracteriza-se por estudos em que se buscam avaliar ideias na tentativa de adquirir maior familiaridade com o objeto pesquisado. Segundo Malhotra (2001) para um estudo exploratório não é necessário à formulação de hipóteses, esta permite ao pesquisador aumentar seu conhecimento sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas e ainda fundamentar pesquisas melhor estruturadas. De acordo com Lakatos e Marconi a pesquisa bibliográfica consiste em:

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...] (LAKATOS e MARCONI, 2001, p.183).

Assim sendo, este estudo bibliográfico foi desenvolvido por meio de material elaborado, fundamentado essencialmente em livros e artigos científicos, sendo importante para o levantamento de informações sobre os aspectos ligados à temática. Foram usados os caracteres de busca: Modelos de Gestão; Microempresas; EPP; Administração. Acerca do material encontrado, dentre artigos, capítulos de livros, reportagem de revistas e sites da

⁵ Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em 07/06/2019.

internet, especialmente o SEBRAE, foram priorizados aqueles publicados entre (2010 - 2019) permitindo uma maior atualização dos dados coletados.

Para que o objetivo fosse atingido e que se obtivesse o acesso a tais informações sobre as empresas, foi necessária a aplicação de um questionário investigativo destinado aos gestores e, posteriormente a tabulação e análise dos dados coletados. As empresas foram selecionadas previamente por meio de uma busca no portal do SEBRAE com intuito de se identificar as EPP, ME e MEI, houve ainda casos em que a empresa entrevistada não se enquadrava em nenhuma das três categorias, desta forma, o questionário foi desconsiderado.

De acordo com dados do SEBRAE (2019), encontram-se ativas no município de Ipameri – GO, 1532 empresas, dessas sendo 89 (EPP); 604 (ME) e 839 (MEI) divididas entre os segmentos agropecuário, industrial, de prestação de serviço, comercial e outros. Para se chegar à quantidade de questionários a serem aplicados usou-se o cálculo amostral abaixo, descrito por Larson (2004):

Para população finita: n:

Sendo:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

n = número de elementos da amostra a ser pesquisada.

N = números de elementos da população (1.532).

Z² = nível de confiabilidade de 95% (2).

P = proporção de ocorrência da variável (0.5).

Q = proporção de não ocorrência da variável (0.5).

e² = margem de erro de 10%.

Cálculo:

$$n = \frac{1532 \cdot 4 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0,1)^2 \cdot (1532 - 1) + 4 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{1532}{0,01 \cdot 1531 + 1}$$

$$n = \frac{1532}{16,31}$$

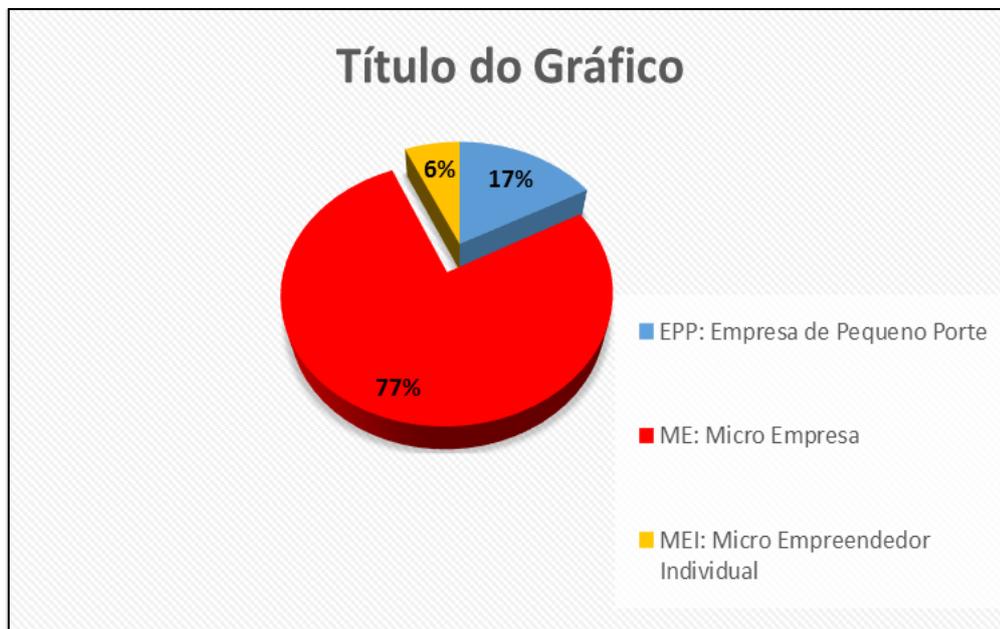
$$n = 93,93 \approx 94$$

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

As visitas foram realizadas no comércio local nas duas primeiras semanas de maio em que os entrevistadores foram recebidos pelos gestores, os quais demonstraram disponibilidade e interesse em participar.

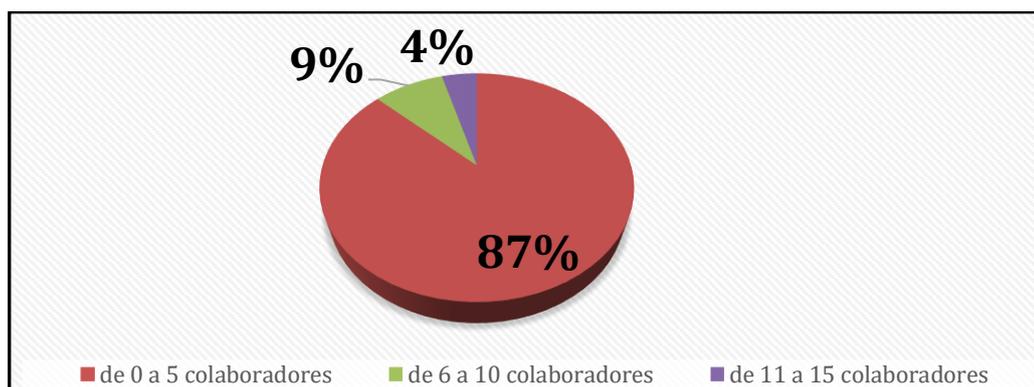
Foram aplicados 100 questionários dentro das categorias MEI, ME e EPP. Foram identificadas entre as empresas entrevistadas, uma maioria do segmento Microempresa - ME (77%), Microempreendedor Individual (17%), e apenas 6% das empresas se enquadravam no segmento EPP, conforme Gráfico 1.

Gráfico 01: Classificação da Empresa



Fonte: Elaborado pelos autores.

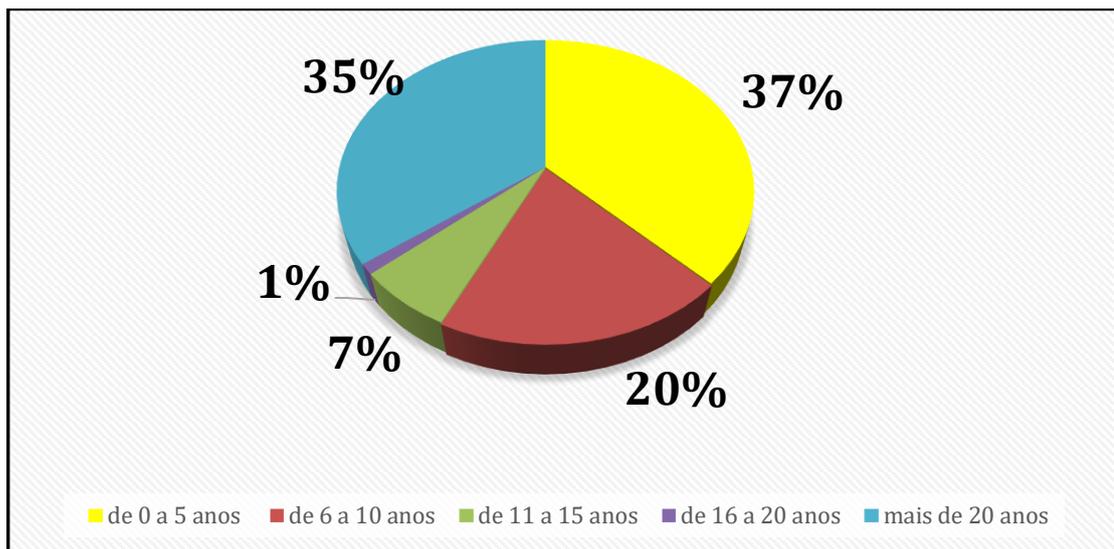
Gráfico 02: Colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores.

Um dos aspectos que foram levados em consideração na classificação e enquadramento das empresas foi à quantidade de funcionários conforme pode ser observado no Gráfico 2. Pode ser observada a predominância (87%) na categoria de 0 a 5 colaboradores, que incluem justamente as microempresas as quais permitem legalmente o registro de até 9 funcionários.

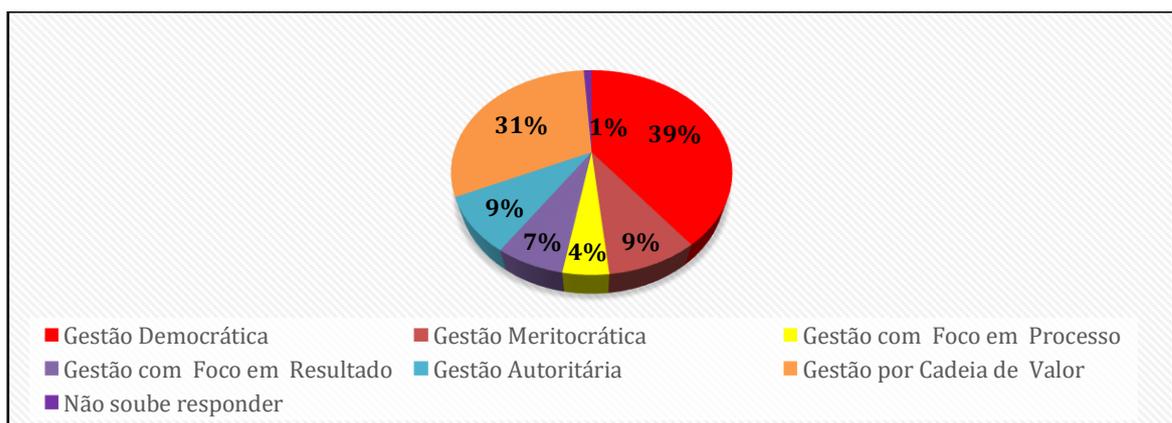
Gráfico 03: Tempo de Mercado



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao avaliar o tempo que as empresas estão atuando no mercado, verificou-se que a maioria, 37%, estão entre 0 e 5 anos no mercado, em seguida com mais de 20 anos encontram-se 35% das empresas entrevistadas (Gráfico 3).

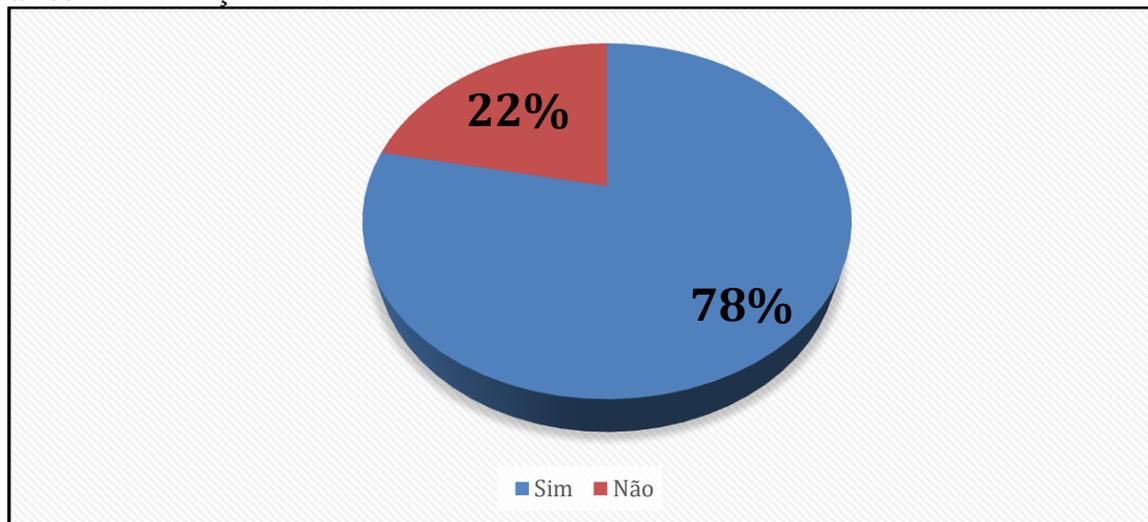
Gráfico 4. Modelos de Gestão



Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante a verificação do modelo de gestão escolhido pelos gestores nota-se uma diversidade de escolha, havendo uma semelhança entre o percentual dos modelos (Gestão Autoritária; Gestão com foco em Processo; Gestão em foco com Resultado; Gestão Meritocrática). Podemos dizer que as empresas estão bem divididas quanto ao modelo de gerenciamento, havendo uma disputa entre a Gestão Democrática (39%) e a Gestão por Cadeia de Valor (31%) (Gráfico 4).

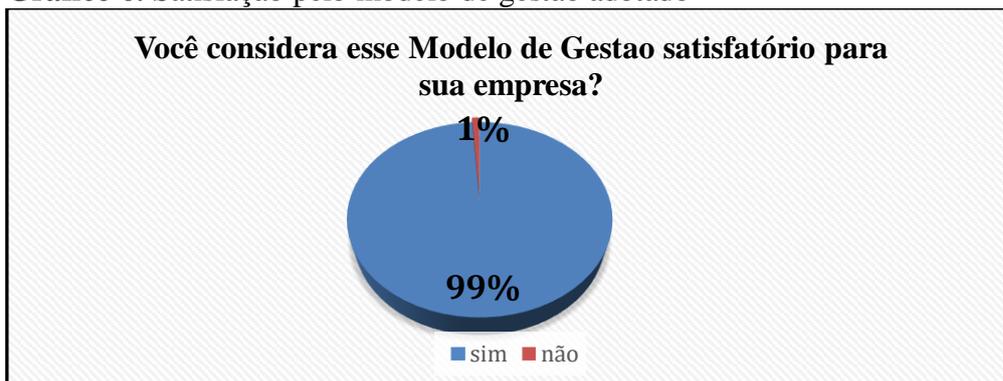
Gráfico 5. Mudança de Modelo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao verificar se houve alguma mudança de modelo de gestão adotado desde a abertura da empresa até os dias atuais identificou-se que a maioria (78%) das empresas entrevistadas em algum momento teve a necessidade de optar por outro modelo que atendesse melhor suas necessidades/prioridades (Gráfico 5).

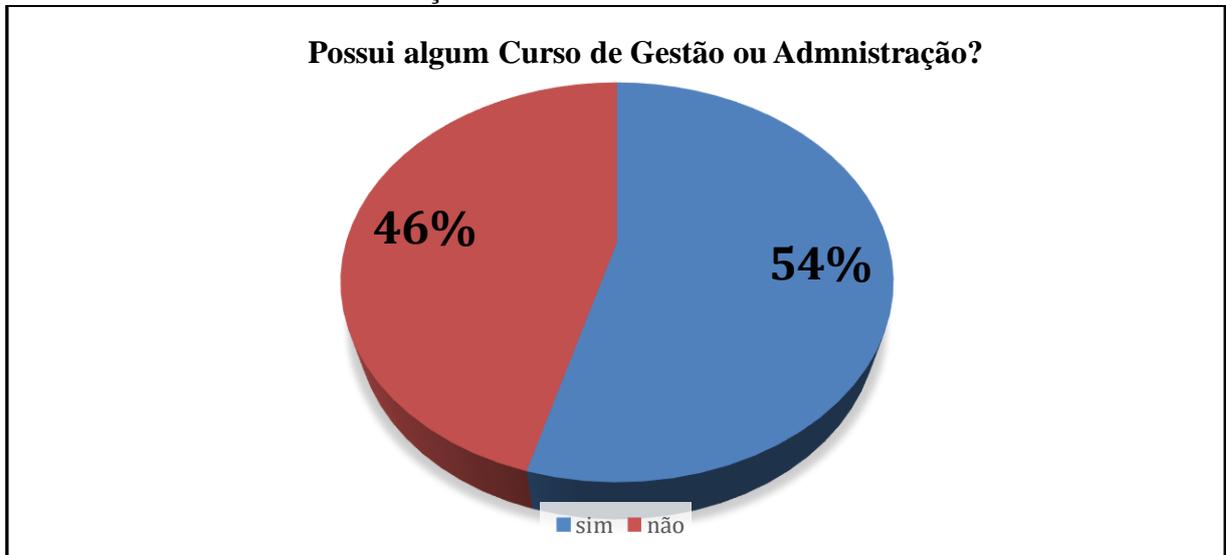
Gráfico 6. Satisfação pelo modelo de gestão adotado



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao ser questionado sobre o nível de satisfação do modelo de gestão atual adotado, 99% dos gestores disseram estarem satisfeitos com a escolha (Gráfico 6).

Gráfico 7. Curso de Administração



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando questionados se possuíam algum curso de administração mais da metade dos gestores informaram possuir algum curso na área, em contrapartida, 46% disseram não possuir nenhum curso administrativo (Gráfico 7).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizado nas empresas do segmento comercial de Ipameri – GO, este trabalho possibilitou traçar um perfil do gerenciamento das Empresas de Pequeno Porte (EPP) e Microempresas (ME) da cidade. Esse perfil baseia-se na valorização do colaborador e na busca de atender as expectativas do cliente. Há de se considerar a diversidade do modelo adotado, tendo sido encontrado uma proporção significativa de diversos modelos, entretanto, os preferidos foram: O de Gestão Democrática e O de Cadeia de Valor, desta forma fica explícito que estes estão interessados tanto no envolvimento e participação dos seus colaboradores, como no foco principal, que é o desejo do cliente.

A maior parte das empresas comerciais é atuante há mais de 10 anos no mercado, o que demonstra solidez e uma boa aceitação pelo público do serviço oferecido. Além disso, os

gestores também demonstraram estar atentos às necessidades do mercado, tendo em algum momento mudado o modelo adotado quando este já não era capaz de suprir suas demandas. Por outro lado, demonstraram satisfação à administração que tem exercido o que pode indicar atenção às exigências dos clientes.

Este estudo mostrou-se satisfatório, conseguindo atingir o objetivo geral proposto, uma vez que os autores conseguiram identificar parâmetros atinentes ao interesse de um gestor comercial.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas**, Editora FGV, Rio de Janeiro, 1999.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Administração por Objetivos: Uma abordagem sócio-técnica**. 3. Ed. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.1984.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégia Para a Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. Barueri: Manole, 2014.

HOUAISS Antônio; VILLAR, S. Mauro. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

LAKATOS, E; MARCONI, M. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LARSON, R. FARBER, B. **Estatística Aplicada**. 2.ed. São Paulo.: Pearson Hall.2004.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, B. Maria Elisa. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Gestão para resultados:** atuação, conhecimentos, habilidades. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Paulo Teixeira do Valle. **Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual:** diferenças e características. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-mei/>>. Acesso em: 05 de junho de 2019.

RODRIGUEZ, Martius. **Gestão empresarial:** organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em 07/06/2019.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gestão por Resultados:** Saia do escuro e tome melhores decisões. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/585552c13c6e7907a6e2330edacb64b4/\\$File/7589.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/585552c13c6e7907a6e2330edacb64b4/$File/7589.pdf)> Acesso em: 12 de julho de 2019.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

STADLER, Adriano; PAIXÃO, Márcia Valéria. **Os modelos de gestão.** Paraná: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Educação à distância. Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e – tec Brasil, 2012.