

CRESCER OU NÃO CRESCER, EIS A QUESTÃO! AS DECISÕES ESTRATÉGICAS ADOTADAS POR EMPRESÁRIOS NA SERRA GAÚCHA

CRECER O NO CRECER, ESTA ES LA PREGUNTA! DECISIONES ESTRATÉGICAS ADOPTADAS POR EMPRESARIOS BRASILEÑOS

GROW OR NOT GROW, THIS IS THE QUESTION! STRATEGIC BUSINESS DECISIONS IN SOUTH BRAZIL

Fernanda Monego Marcon Denicol*
fmmarcon@ucs.br

Alex Eckert*
alex.eckert@bol.com.br

* Universidade de Caixas do Sul, Caxias do Sul/RS - Brasil

Resumo

No meio empresarial, a decisão de crescer não constitui tarefa simples. Os empresários dependem de diversos fatores internos e externos que estão relacionados com essa escolha. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar as diferentes decisões tomadas por empresários da Serra Gaúcha que definiram manter ou ampliar suas empresas. Para atingir este objetivo, realizou-se um estudo de caso múltiplo, descritivo e qualitativo, com um grupo de empresários da Serra Gaúcha. Os resultados da pesquisa mostram que os empresários possuem uma visão conservadora em relação aos seus investimentos financeiros, mas ao mesmo tempo não medem esforços para manter seu negócio ativo e em crescimento. Além disso, indicam também uma retração em iniciar seus projetos de crescimento, citando como fator principal a crise econômica atualmente existente no Brasil.

PALAVRAS CHAVE: Crescimento; Estabilidade; Empreendedores.

Resumen

En los negocios, la decisión de comenzar a crecer no es una tarea simple. Los emprendedores necesitan depender de varios factores para hacer realidad el sueño del crecimiento. Esta investigación tuvo como objetivo analizar las diferentes decisiones tomadas por los empresarios brasileños que definieron mantener o expandir sus empresas. Se realizó un estudio de caso múltiple a través de entrevistas con un grupo de emprendedores brasileños. Los resultados muestran que los empresarios tienen una visión conservadora de sus inversiones financieras, pero al mismo tiempo no hacen ningún esfuerzo por mantener su negocio activo y en crecimiento. También indican una retracción al comenzar sus proyectos de crecimiento, citando como factor principal la actual crisis económica en Brasil.

PALABRAS CLAVE: Crecimiento; Estabilidad; Emprendedores.

Abstract

In business, the decision to start growth is no simple task. Entrepreneurs need to depend on several factors to realize the dream of growth. This research aimed to analyze the different decisions made by Brazilian entrepreneurs who defined to maintain or expand their companies. A multiple case study was

conducted a group of Brazilian executives. The results show that entrepreneurs have a conservative view of their financial investments, but at the same time make no effort to keep their business active and growing. They also indicate a retraction in starting its growth projects, citing as main factor the current economic crisis in Brazil.

KEYWORDS: Growth; Stability; Entrepreneurs.

1. Introdução

O resultado financeiro positivo é o objetivo empresarial de todos os proprietários de empresas. Desde o momento de definição da abertura de uma empresa, é almejado algum tipo de crescimento, para que a sua atividade tenha um resultado lucrativo.

Discutir sobre este tema é uma situação comum aos novos empreendedores. O crescimento ordenado da empresa é um fator principal para a obtenção do sucesso financeiro a longo prazo. Segundo Megliorini e Vallim (2018) as chances de ampliações e sobrevivência de uma empresa aumentam quando há uma boa gestão financeira.

Os donos de pequenas empresas em certo momento de suas atividades se deparam com um grande impasse: crescer ou não crescer? A resposta a essa pergunta pode e vai mudar o rumo da empresa e virar do avesso o dia a dia do proprietário. A definição de diretrizes, de planos de ação, e metas individuais serão imprescindíveis na consecução deste sonho empresarial.

Embora o crescimento de uma empresa pareça sinônimo de um maior resultado financeiro, é preciso analisar diversas questões para que isso realmente aconteça. Não é comum que os pequenos empresários realizem um estudo para verificar a viabilidade de seu negócio a longo prazo e isso dificulta o atingimento do objetivo financeiro bem como surgem dificuldades no momento de manter o negócio estável. Biagio e Batocchio (2012) sustentam que um planejamento estratégico é vital para a criação de uma nova empresa.

Diante desse contexto, o objetivo da presente pesquisa é analisar as decisões tomadas por empresários da Serra Gaúcha que decidiram manter seu negócio no tamanho atual ou optaram por um crescimento das suas empresas. Esta análise irá ajudar novos empreendedores na definição de estratégias para crescimento ou manutenção do seu negócio, e também facilitar a resolução de pensamentos que colocam em dúvida a viabilidade do crescimento empresarial, analisando juntamente seu papel como empresa diante à sociedade, bem como a sua própria disposição de investimento de tempo, dinheiro e trabalho para que o seu negócio cresça de forma saudável.

2. Referencial Teórico

2.1. Crescimento Empresarial

Embora seja de conhecimento popular que para iniciar uma empresa é preciso primeiramente realizar um planejamento, seja ele com auxílio de uma assessoria ou não, a prática algumas vezes não é tão simples e isso de certa forma desanima os novos empreendedores a realizar este planejamento partindo diretamente para a prática. Micro e pequenas empresas geralmente não possuem uma estratégia organizacional delimitada, e quando existe algum programa ou política de gestão geralmente são simplórios e estão em fase inicial (COSTA et. al., 2015).

Um planejamento estratégico é uma tarefa ampla que abrange todo o processo de criação e funcionamento da empresa. É preciso pensar, idealizar, e custear tudo. Ou seja, os custos são mensurados, a estrutura da empresa em relação a maquinários e espaço físico são listados, quantidade de funcionários e capacidade de produção também são estimados, forma de chegada do produto ou serviço no mercado é traçada, entre outros, e tudo isso com tempo estimado de concretização. A realização desta árdua tarefa torna mais fácil a implantação das atividades da empresa e principalmente diminui a probabilidade de erros. Nogueira (2014) define planejamento como um método de ordenação da ação que traz diversos benefícios para curto prazo e futuro, como foco, ação proativa, controle do desempenho, e fornece informações para a tomada de decisão.

Empresas que não realizam este planejamento podem enfrentar maiores dificuldades no início de suas atividades e também após a chegada da maturidade (PERUFO; GODOY, 2019). Para todas as atividades empresariais tudo há uma forma planejada de ser feita e a definição do crescimento de uma empresa também precisa ser. O imprevisto nem sempre irá levar ao sucesso (NOGUEIRA, 2014).

Chegada a maturidade da empresa e a visualização das rotinas na prática do dia a dia, inicia-se um pequeno planejamento de crescimento empresarial na consciência dos empresários. Este *start* é diferente em cada organização pois leva em consideração fatores como quanto tempo a empresa leva para iniciar e criar uma certa estabilidade em suas rotinas e principalmente da pressa e ansiedade do empresário ver o seu negócio avançando. Costa et. al. (2015) mostra que o *start* pode iniciar, inclusive, após a entrada de uma nova geração através da sucessão familiar.

Quando o empresário enxerga um potencial em seu negócio, inicia-se a decisão de crescimento da empresa. O empresário pode ter objetivos diferentes para alcançar o tão sonhado crescimento, como por exemplo, em relação a maior participação no mercado, ou reconhecimento, ou melhorar a gama de produtos ou serviços para a venda. Porém todo este potencial idealizado precisa ser medido, pois sem uma análise não há sustentação. Nogueira (2014) complementa que entender a realidade da empresa é tão importante quanto idealizar o seu crescimento.

2.2. Principais Fatores de Resultados Financeiros Positivos

Chiavenato e Matos (2009) desmentem a ilusão dos novos empresários de que o sucesso da empresa está relacionado com intuição, superstição, sorte ou azar. Complementa que atitudes de empresários baseadas em primeiramente intuição, quando dão certo, criam uma falsa expectativa em relação ao êxito circunstancial, pois na verdade não há sustentação, não houve um planejamento, mas sim ações instintivas em momentos oportunos. Desta forma entende-se que resultados positivos que se perpetuam são frutos de um planejamento, e não de ações intuitivas.

Padoveze (2012) afirma que a realização de um planejamento estratégico atrelado a um controle orçamentário possibilita um maior controle de riscos internos, minimizando os fatores de riscos. Afirma ainda que atualmente os administradores estão dando mais ênfase nestes controles o que possibilita um crescimento empresarial sustentável. A realização do orçamento empresarial permite uma visualização da estrutura de gastos da empresa, o que torna o controle orçamentário uma ferramenta importante na tomada de decisão para a administração dos custos da empresa.

A definição das estratégias competitivas das empresas são decisões influenciadas pelas análises internas e externas à empresa que renunciam um rumo para seguir por outro (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008 apud NOGUEIRA, 2014). Nogueira (2014) relembra a importância da análise SWOT, que mostra os aspectos positivos e negativos da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Marques, Carneiro Jr. e Kühl (2015) mostram que tanto em empresas pequenas como em empresas maiores é preciso ter uma periodicidade mínima mensal, ou menor, na realização de análises financeiras, visto que, o cenário empresarial está em constante mudança. Desta forma, índices de liquidez, endividamento, entre outros, devem ser monitorados e analisados constantemente para que seja possível a realização de medidas corretivas, e principalmente preventivas.

Sabe-se que para a realização de análises financeiras é preciso ter como base bons bancos de dados. Marques, Carneiro Jr. e Kühl (2015) enfatizam que uma das dificuldades de coleta de dados das empresas para aplicação em índices acontecem devido à má alimentação do banco de dados nos sistemas das empresas o que limita as informações. Muitas análises de índices empresariais são colocadas em dúvida quando se é revisado os dados de onde foram tiradas as informações. Tanto informações internas como externas estão em constante mudança. Se for medido um índice financeiro a nível operacional,

como por exemplo, a contagem do estoque pago de uma empresa, é possível que se o mesmo for medido no início do dia e ao final do mesmo dia possivelmente terá números diferentes.

Uma equipe de trabalho focada e especializada torna uma empresa mais competitiva. Com pessoas bem alocadas em seus papéis, com habilidades, personalidade e flexibilidade as tarefas e processos das empresas fluirão de forma a melhorar os resultados (SOARES, 2015).

Outro fator que auxilia e muito no resultado financeiro positivo é o atendimento ao cliente. Para Chiavenato e Matos (2009) a vantagem competitiva no mercado consumidor atual é o atendimento e o que se agrega nele. Acrescenta que atualmente com tanta tecnologia à disposição do consumidor para mostrar o funcionamento de produtos e serviços, eles estão se tornando cada vez mais parecidos, e a forma de agregar valor é ter um atendimento diferenciado. Mais do que isso, o atendimento não se encerra após a venda do produto ou serviço, há por trás disso a fidelização do cliente que se concretiza no atendimento do pós-venda.

2.3. Responsabilidade Social de Um Empresário

Stadler et. al. (2014) definem a responsabilidade social como uma forma ética de gerir uma empresa, gerando uma relação transparente entre os *stakeholders*. Complementa o conceito com algumas premissas, são elas a preservação dos recursos ambientais, com descartes corretos de resíduos e diminuição da poluição no processo produtivo; o respeito às diferenças; e a contribuição na redução da desigualdade, respeitando tetos salariais, bem como não beneficiar grupos isolados.

Antunes (2012) coloca que a empresa ética e responsável socialmente possui objetivos sociais, econômicos e ambientais. Propõe também a questão da saúde financeira da empresa. Uma empresa saudável financeiramente está sendo ética e responsável socialmente, pois mantém o emprego de todos os seus trabalhadores, bem como mantém um relacionamento com todos os outros stakeholders, entregando produtos de qualidade e pagando seus impostos, o que possibilita um fluxo do mercado.

Perseguini (2015) mantém os mesmos princípios que os autores citados anteriormente, concordando que a responsabilidade social de uma empresa é composta pelas práticas e estratégias em que o objetivo é beneficiar todos os que se envolvem com as empresas, chamados stakeholders, evitando prejuízos.

O mesmo autor complementa que surgiu a necessidade de falar sobre a responsabilidade social após alguns acontecimentos mundiais, como a Globalização, avanços tecnológicos e consciência ambiental. Desta forma, segundo ele, percebe-se que quando há um crescimento da economia aumenta-se a responsabilidade social das organizações, tanto empresas como governos. Fazendo uma analogia a

empresas, independente do tamanho delas, as responsabilidades são exatamente as mesmas, porém o aumento de responsabilidades ocorre pelo maior ou menor envolvimento com os chamados stakeholders (PERSEGUINI, 2015).

2.4. Investimentos de Um Empresário

Degen e Mello (1989) conceituam um empreendedor como aquela pessoa que faz as coisas acontecerem quando é desafiada, e age assim mesmo antes de ter seu próprio negócio. Para Peters, Kallmuenzer e Buhalis (2018), empreendedores são voltados para o crescimento econômico buscando a riqueza material, além de serem pessoas inovadoras, criativas e dispostos a correr riscos.

Para Schneider e Branco (2012) o motivo que leva a uma pessoa a se tornar empreendedor é a felicidade. Todas as razões antes disso se afunilam para a mesma finalidade, que é o desejo de ser feliz. Embora o caminho final seja a felicidade o empresário renuncia muitas coisas para obter o sucesso empresarial a longo prazo.

Quanto aos investimentos que um empresário deve fazer, Degen e Mello (1989) listam algumas questões importantes que, quando elencadas, acabam por afastar o surgimento de muitos novos empreendedores.

A primeira delas é a imagem social, ou seja, um novo empresário precisa entender que no início de suas atividades irá ter que trabalhar em praticamente todas as áreas da empresa, desde a administração até as operações mais simplórias, e muitas pessoas não estão dispostas aos extremos (DEGEN; MELLO, 1989).

A segunda questão é a disposição em assumir riscos, pois qualquer atividade empreendedora é rodeada de riscos, como a incerteza do salário no final do mês, sem horário e vida regrados, riscos financeiros, e quem não está preparado para conviver e superar estes riscos, não está apto para ser um empreendedor (DEGEN; MELLO, 1989). A aplicação de recursos financeiros deve ser muito bem planejada, pois os riscos monetários de toda e qualquer operação estão expostos no dia a dia da vida de um empresário.

A terceira e última questão listada por Degen e Mello (1989) é o chamado capital social, que explica que são todas as ideias e valores incutidos nas mentes das pessoas, desde crianças, ou seja, as pessoas são incentivadas pelos exemplos que possuem em casa, dentro das famílias. Estas ideias e valores podem ser exemplificados como um pai que possui um grande cargo como engenheiro de uma empresa, e seu filho vê isso como o sucesso e dificilmente irá se aventurar a ser um empreendedor.

Finalmente, o empreendedor, dentre outras qualidades, tem como característica básica o raciocínio criativo e pesquisador. Ele deve estar constantemente pesquisando novos rumos e novas soluções, tendo em vista as necessidades dos colaboradores da sua empresa. A essência do empresário de

sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

3. Metodologia

Para a elaboração deste estudo foi utilizado o procedimento de Estudo de Caso Múltiplo, caracterizado pelo estudo profundo de um, ou poucos elementos, o que permite um conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008).

Ainda, o estudo de caracteriza como de natureza descritiva. Segundo Gil (2008), a abordagem descritiva tem por objetivo o estudo das características de um grupo, bem como de estabelecer uma relação entre as variáveis. Em outras palavras, Marconi e Lakatos (2008) descrevem que a pesquisa descritiva abrange a descrição, registro, análise, além da interpretação dos dados obtidos.

A análise dos dados foi realizada pelo método qualitativo, o qual, segundo Gil (2008), investiga um tema em profundidade. Já Perovano (2016) entende que na pesquisa de natureza qualitativa o pesquisador coleta dados diretamente do ambiente em que os atores vivem e delimita os pontos mais importantes a serem abordados.

A coleta de dados é caracterizada com o não probabilística, por conveniência, ou seja, pela viabilidade de acesso aos respondentes. Assim, precedeu-se a realização de entrevistas com seis empresários da Serra Gaúcha, buscando elementos sobre a compreensão acerca das suas motivações quanto ao crescimento, ou não, de seus negócios. A entrevista é mais do que uma simples ferramenta de pesquisa, pois não apenas transcrevem palavras, mas proporciona uma visão mais a fundo do discurso do entrevistado (SOMEKH; LEWIN, 2015). O roteiro de questões, apresentado no Anexo A, foi elaborado a partir da revisão da literatura. No total foram realizadas três entrevistas de forma presencial, com gravação, e as outras três de forma transcrita por e-mail.

Para a análise de conteúdo foi utilizado a análise de avaliação de Bardin. Segundo Bardin (2011), através do objetivo de pesquisa, o pesquisador separa algumas informações obtidas em comunicações que podem ser entrevistas realizadas pessoalmente, por exemplo, medindo a frequência com que alguns itens aparecem, com o intuito de analisá-las por categorização. A categorização classifica elementos obtidos nestas comunicações em grupos que especificam critérios, em razão dos caracteres em comum destes elementos, ou seja, é a realização da divisão de grupos de contexto para uma posterior análise.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Esta pesquisa tem participação de empresários da Serra Gaúcha e foi realizada através de

entrevistas com auxílio de um roteiro de perguntas, disponibilizado no Anexo A, a fim de compreender as motivações de crescimento de suas empresas.

4.1. Caracterização da Amostra

Analisando as respostas das questões número 1 e 2 do roteiro de perguntas, foi possível identificar as características da amostra. Para preservar suas identidades, os empresários respondentes serão mencionados na análise através de um codinome “R” numerado, ou seja, “R1”, que significa Respondente 1, e assim sucessivamente.

Através do quadro 1 pode-se verificar que os empresários entrevistados são de diferentes áreas de atuação, desta forma não concentra respostas de um mesmo ramo de atividade, podendo assim verificar as semelhanças entre as respostas dos diferentes ramos de atuação.

Quadro 1 - Caracterização da amostra

Respondente (R)	Entrevista	Idade	Ramo da empresa	Tempo de Empresa	Nº de funcionários
R1	E-mail	29 anos	Supermercadista	11 anos	02 Sócios e 03 funcionários
R2	Presencial	57 anos	Comércio e manutenção de Impressoras	03 anos	02 Sócios e 02 funcionários
R3	Presencial	31 anos	Quadra de esportes e restaurante	06 anos	02 Sócios e 06 funcionários
R4	Presencial	28 anos	Indústria de Móveis de PDV	11 anos	04 Sócios e 150 funcionários
R5	E-mail	26 anos	Indústria de Parafusos	10 anos	02 Sócios e 08 funcionários
R6	E-mail	33 anos	Comércio e instalação de vidros	08 anos	Autônomo

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.2. Análise das Respostas

Utilizando o método de Bardin (2002) as perguntas e respostas foram categorizadas em grupos para uma análise do contexto em que cada grupo se enquadra. A análise foi dividida em tópicos que

serão apresentados a seguir.

4.2.1. Estabilidade e Crescimento da Empresa

Este tópico abrange as questões 3, 4 e 5 do roteiro de perguntas disponibilizado no Anexo A. De um modo geral, os seis respondentes argumentaram que no momento atual preferem manter uma estabilidade nas suas empresas, e julgam correta esta decisão.

Quatro de seis respondentes, são eles R1, R2, R5 e R6, possuem uma visão mais cautelosa e conservadora em relação a investimento financeiro na empresa com o intuito de crescimento. Preferem enfatizar o bom atendimento, e investimentos realizados sem risco de perder o giro de caixa e conseqüentemente ficando fora de um contexto de falência. Para reforçar a ideia, o respondente R1 argumenta:

[...] Apesar das dificuldades encontradas pelo caminho, os investimentos são realizados sem risco, ou seja, se a decisão de crescer pode levar a uma assertiva importante e ao mesmo tempo pode levar a empresa a falência, optamos por não investir. [...]. (R1)

Dois respondentes, R3 e R4, mostram disposição em assumir grandes riscos com investimentos, mas apenas o R4 continuaria mesmo que estes possam o levar a falência caso o planejamento não responda às expectativas, conforme relato a seguir:

[...] A decisão de continuar crescendo, na minha opinião corre no sangue. Quando surge uma oportunidade com potencial de crescimento, agarro e faço com que aconteça da melhor forma possível assumindo riscos. Crescer é muito complexo e a garantia de que tudo vai dar certo no Brasil é baixíssima. [...]. (R4)

Cinco respondentes citaram o momento atual do Brasil, com as crises políticas e econômicas como um grande vilão ao que tange o crescimento de suas empresas. Alguns citam as leis trabalhistas, outros o mercado atual em constante retração.

Quando questionados sobre o que fariam diferente, os respondentes R1, R2 e R6 citaram que poderiam sim ter iniciado um crescimento de suas empresas com o intuito de abranger novos nichos de mercado não ficando dependentes de apenas um produto/serviço.

Já o respondente R5, acredita que seria melhor a empresa ter se mantido estável, devido a presenciar o resultado que obteve:

[...] Em um certo momento da trajetória da empresa ela cresceu demais e até hoje carrega dívidas tributárias e algumas trabalhistas, se a empresa tivesse se mantido pequena com certeza não carregaria este peso. [...]. (R5)

Ou seja, o pensamento dos empresários da amostra gira em torno de um crescimento ordenado, e

planejado, de forma a não estar correndo grandes riscos financeiros em suas atividades. A maioria deles possui um pensamento conservador, desta forma não arriscam tanto e mantêm-se estáveis, e pode-se observar que tem relação com o número de funcionários atuais das empresas. O empresário R4 que possui uma visão totalmente diferente possui um maior número de funcionários.

4.2.2. Dificuldades Atuais

Este tópico está ligado a questão 6 do roteiro de perguntas, que consta no Anexo A. De um modo geral, percebe-se que as mesmas dificuldades aparecem em sua maioria de dois em dois respondentes, e para cada um também foi citada diferentes respostas apesar de estarem todas relacionadas.

Os respondentes R1 e R3 relacionaram a concorrência como uma das dificuldades, e desta forma eles precisam manter os preços conforme o mercado, independente o custo operacional que têm. Para os respondentes R1, R4 e R6 a dificuldade apontada é a escassez de mão de obra qualificada, conforme relato do respondente R6:

[...] Além da crise, tenho muita dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada para executar os serviços em que a empresa oferece. [...]. (R6)

A matéria-prima e produtos de qualidade, bem como a compra destes com preços justos foram citados pelos respondentes R2 e R6 como um dos principais obstáculos enfrentados.

Os respondentes R4 e R5 citaram o alto custo operacional devido a má administração do passado, que reflete ainda hoje os resquícios de tempos em que as empresas deles estavam em crescimento desordenado. Por fim, os respondentes R5 e R6 colocam a crise do país a frente de suas dificuldades, conforme relato do R5:

[...] O Brasil está a cinco anos em crise, nesse período tive clientes que faliram ou entraram em recuperação judicial consequentemente o faturamento da empresa vem despencando e as dívidas aumentando. [...]. (R5)

Ou seja, as diferentes dificuldades apontadas estão relacionadas às questões financeiras e correlacionadas à crise enfrentada hoje pelo país.

4.2.3. Crescimento e Retorno Financeiro

Já as questões 7 a 10 do roteiro de entrevistas correspondem ao crescimento a ao retorno financeiro, sendo perceptível a ocorrência de algumas divergências entre as respostas. Porém, foi possível perceber que tanto para os empresários respondentes que nunca tiveram a experiência de crescimento, bem como para os que tiveram, ambos ficaram em dúvida sem conseguirem responder ao certo às questões relacionadas ao crescimento atrelado ao retorno financeiro. Iniciavam uma resposta reforçando positivamente sua ligação e em seguida citavam um exemplo com um “porém” incompatível com o início de sua resposta. Para reforçar isso, R4 coloca:

Acredito que sim. Se a empresa tiver boas vendas e estiver bem administrada, com certeza. Porém muitas empresas médias faturam muito, mas geram tantas dívidas que uma empresa de “porão” obtém mais lucros. (R4)

Já para o respondente R3, o retorno financeiro não está ligado ao crescimento da empresa, mas mesmo com o seu parecer diferente do R4 a opinião acaba se assemelhando:

[...] Na minha visão não. O retorno financeiro depende primeiramente de uma boa administração. Uma empresa de pequeno porte, se bem administrada, pode ser muito mais rentável que uma de médio/grande porte. Vai depender das escolhas que são feitas ao longo do caminho, estudos de mercado e investimentos seguros. [...]. (R3)

O respondente R1 contribuiu com um aspecto do seu segmento:

[...] Depende do ponto de vista. Estávamos mesmo conversando sobre isso em um encontro de supermercadistas da cidade esta semana. Concordamos em que para obter lucros em supermercados ou sua empresa é grande ou sua empresa é pequena e oferece um diferencial especial para o seu cliente. [...]. (R1)

Todos eles afirmam a importância da realização de um planejamento estratégico, porém apenas um dos respondentes buscou consultoria externa após algumas dificuldades em realizar internamente o planejamento. Todos os outros respondentes fizeram eles próprios um planejamento, alguns no papel, e outros sem transcrever ficando apenas em suas concepções.

Praticamente todos os respondentes afirmam que quando uma empresa cresce, os problemas também crescem proporcionalmente, R6 coloca também que:

[...] Concordo plenamente com esta expressão, acredito que na maneira que você cresce aumenta suas responsabilidades, conseqüentemente mais pessoas dependendo de você, um vínculo maior de fornecedores, clientes. Mais pessoas envolvidas, problemas maiores. [...]. (R6)

Apenas o respondente R3 têm opinião divergente:

[...] Não concordo. Problemas todas as empresas têm, porém se bem estruturada e administrada consegue resolvê-los de forma rápido e assertiva. [...]. (R3)

Ou seja, as opiniões sobre este tópico em geral são muito divergentes pois alguns afirmam situações pelas quais não têm experiência, e outros que passaram pela experiência possuem visões diferentes sobre os seus resultados.

4.2.4. Riscos do Empresário

Este tópico corresponde a análise da questão 11 do roteiro de perguntas. Todos concordam, de maneira geral, que estar à frente de um negócio já dispende de muito tempo, riscos financeiros, aumenta a responsabilidade para com a sociedade, pois há muito mais pessoas envolvidas, são elas funcionários, fornecedores, clientes e tudo acabam dependendo do empresário. Para evidenciar isso, o respondente R2 coloca:

[...] Outras famílias hoje já dependem da minha empresa, então no momento quase tudo depende de mim. Não sei dizer até onde vale a pena o desgaste, mas desistir não passa pela cabeça. [...]. (R2)

Complementando a resposta do R2, o respondente R3 afirma que:

[...] uma oportunidade não se pode deixar passar. [...]. (R3)

Em comum a todos, independente de terem empresas menores ou maiores, citam as noites em claro pensando em inovações e nas melhores formas de resolver os problemas de suas empresas. O respondente R6 coloca claramente esta afirmação:

[...] Acredito que quando você se arrisca em tocar seu próprio negócio você já está se doando de corpo e alma por ele. Pois se não for assim dificilmente ele vai se manter em pé por muito tempo. Busco sempre a excelência, fazer a minha atividade como se fosse pra mim, as vezes noites sem dormir pensando como melhor executar o serviço [...]. (R6)

Por fim, fica claro que os riscos de um empresário não se limitam a apenas riscos financeiros. Eles

precisam saber administrar as falhas, inovar processos, e fazer ou acompanhar para que tudo se realize.

4.3. Considerações finais

As análises realizadas foram baseadas nas respostas dos seis empresários entrevistados. Segue a seguir um quadro resumo dos aspectos analisados.

Quadro 2 - Quadro Resumo

Aspectos	Principais Pontos
Estabilidade e crescimento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Quatro de seis respondentes possuem visão conservadora; - Gostariam de ter investido em outros nichos de mercado; - Estão receosos em investir devido à crise econômica atual.
Dificuldades atuais	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes; - Produtos/Matéria-prima com bons preços e qualidade; - Resquícios de má administração do passado, dívidas com alto custo operacional; - Mão de obra qualificada; - Crise econômica, com clientes decretando falência.
Crescimento e retorno financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Respostas divergentes, mas com o mesmo sentido. - Concordam com a realização de um planejamento estratégico, mas apenas um realizou com uma consultoria. - Cinco de seis respondentes concordam que os problemas de uma empresa crescem na mesma proporção que elas.
Riscos do Empresário	<ul style="list-style-type: none"> - Noites em claro; - Investimentos financeiros; - Responsabilidade com <i>stakeholders</i>; - Aproveitar as oportunidades; - Instabilidade econômica.

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base nas entrevistas.

5. Conclusão

O dia a dia dos empresários, de uma forma geral, é complexo. Eles iniciam suas empresas com o intuito de realização pessoal, visando um retorno financeiro muitas vezes em curto prazo. A implantação de uma empresa, bem como a definição do crescimento da mesma impacta diretamente na forma de

gerir. Para cada situação é preciso realizar um planejamento estratégico adequado às diretrizes da empresa, alinhando processos e novos controles se for preciso. A decisão do crescimento das empresas pode ser motivada por diversos fatores, porém, é preciso estar atento e gerenciar corretamente a forma pela qual ela irá crescer.

Os resultados obtidos com este estudo mostram que devido à instabilidade econômica atual do país, os empresários da Serra Gaúcha se mostram cautelosos em tomar a decisão de crescimento de suas empresas, mas que mesmo com este contexto não pensam desistir ou parar de empreender. Além disso, eles se mostram sempre ativos e pensando em como melhorar seus resultados como mínimo de investimentos necessários.

Os seis empresários participantes são de diferentes ramos de atuação, o que beneficia a pesquisa, pois não restringe a opinião de apenas um ramo de negócio.

Os respondentes, de um modo geral, concordam com a expressão “empresas pequenas, problemas pequenos, empresa grande, grandes problemas”, o que mostra que, quando uma empresa cresce, a proporção das situações que precisam de resolução se torna maior. Quando se fala neste quesito, mesmo entendendo que a proporção de problemas é maior, não se percebe aos empresários entrevistados que esta situação seja um item que atrapalhe os planos de crescimento. O que parece interferir é em manter o pensamento conservador em relação aos investimentos.

Independentemente da idade, ser o dono do próprio negócio e dispender de diversos tipos de investimentos não é um obstáculo para eles, ou seja, são profissionais que decidiram ter a sua empresa e sabiam exatamente os tipos de dedicações que teriam que continuar fazendo ao longo do tempo em seus negócios.

Este estudo contribui para a tomada de decisão de crescimento empresarial de novos empreendedores, bem como para empresários que já têm sua marca no mercado e querem iniciar seu crescimento, e também para consultores de empresas que orientam novos empresários.

O reduzido número de entrevistados e o difícil acesso aos empresários para realizar as entrevistas pessoalmente foram as limitações deste estudo. Com um maior número de entrevistados seria possível identificar um padrão maior e ser mais assertivo quanto ao pensamento dos empresários da Serra Gaúcha.

Como sugestão para estudos futuros pode-se propor uma pesquisa com amplo alcance utilizando o mesmo método deste estudo para que consiga mostrar um cenário mais realista. Também pode-se sugerir o estudo da relação entre empresas que encerraram suas atividades com o perfil dos empresários nos mesmos quesitos abordados no presente estudo.

Referências

- ANTUNES, M. T. P. **Ética e responsabilidade social**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo**: Conceitos e definições. Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25–38, 2015.
- BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A.. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. – 2. ed. – Barueri, SP. Manole, 2012.
- CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica**: os caminhos da competitividade. – 3. ed. rev. e atual. -. Barueri, SP: Manole, 2009.
- COSTA, L. S. P.; NUNES, S. C.; GRZYBOVSKI, D.; GUIMARÃES, L. O.; ASSIS, P. A. X. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**. v.18, n.1, p. 61-82, 2015.
- DEGEN, R. J.; MELLO, Á. A. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books, 1989.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARQUES, J. A. V. C.; CARNEIRO JR, J. B. A.; KÜHL, C. A. **Análise financeira das empresas**: da abordagem financeira convencional às medidas de criação de valor: um guia prático para analistas de crédito e investimento. – 2. Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.
- MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração financeira**. – 2. Ed. –. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.
- NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson do Brasil, 2014.
- PADOVEZE, C. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2016.
- PERSEGUINI, A. **Responsabilidade Social**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

PERUFO, L. D.; GODOY, L. P. Mortalidade De Microempresas: Um Estudo De Campo Realizado Com Microempresários Da Região Centro Do Estado Do Rio Grande Do Sul. **Pretexto**. v. 20, n. 1, p. 11-27, 2019.

PETERS, M.; KALLMUENZER, A.; BUHALIS, D. Hospitality entrepreneurs managing quality of life and business growth. **Current Issues in Tourism**, v.22, n. 16, p. 2014-2033, 2018.

SCHNEIDER, E. I; BRANCO, H. J. C. **A caminhada empreendedora: a jornada de transformação de sonhos em realidade**. Curitiba: InterSaber, 2012.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOMEKH, B.; LEWIN, C. **Teoria e métodos de pesquisa social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

STADLER, A.; ARANTES, E. C.; HALICKI, Z. **Empreendedorismo e responsabilidade social**. - 2. ed. rev. -. Curitiba: InterSaber, 2014.

Recebido em: 07/01/2020

Aceito em: 04/12/2020

Endereço para correspondência:

Nome: Alex Eckert

Email: alex.eckert@bol.com.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ANEXO A

Roteiro de Questões

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

- 1- Nome e idade:

ESTABILIDADE E CRESCIMENTO DA EMPRESA

- 2- A quanto tempo você tem o seu negócio?
- 3- De que forma você decidiu manter uma estabilidade ou obter um crescimento na sua empresa?
- 4- Sua escolha, analisando neste momento, julga correta?
- 5- O que faria diferente?

DIFICULDADES ATUAIS

- 6- Quais as dificuldades que você enfrenta hoje?

CRESCIMENTO E RETORNO FINANCEIRO

- 7- Na sua visão, o retorno financeiro é maior quando a empresa cresce?
- 8- Avalia ser importante, ou já realizou algum tipo de planejamento estratégico, com ou sem consultoria?
- 9- Você concorda com a expressão: “Empresa pequena, problemas pequenos; empresa grande,

grandes problemas”?

10- O que você pensa sobre este tema “Crescimento ou estabilidade: uma complexa decisão aos novos empreendedores”?

RISCOS DO EMPRESÁRIO

11- Ser empresário nos dias atuais já é sinônimo de correr riscos. Quanto você estaria disposto a dispendar do seu tempo, e do seu esforço físico e mental para tornar sua empresa (ainda mais) reconhecida?