

PROCESSO GERENCIAL: UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI - MG

Loidiana Carlos Almeida
loialmeida@gmail.com
UFVJM

Edimilson Eduardo da Silva
edimilsones2013@gmail.com
UFVJM

Resumo: O presente artigo descritivo objetiva analisar o nível do processo de gestão praticado pelas micro e pequenas empresas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-MG. A abordagem empregada caracteriza-se como de natureza quantitativa e descritiva. Utilizou-se como ferramentas de coleta de dados a pesquisa exploratória em dados secundários, a documental e a bibliográfica. Na fase analítica dos dados secundários foi utilizada a concepção gerencial das funções administrativas de Maximiano (2012). Para a análise estatística descritiva, fez-se uso do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22.0) para a confecção das tabelas. A partir do referencial teórico e da análise estatística dos dados, infere-se que o processo de planejamento e organização são definidos informalmente e não é de conhecimento da maioria dos colaboradores. No aspecto da liderança, os dirigentes investem em capacitação própria de forma esporádica, assim como a busca de ideias na inovação de produtos e serviços. O processo de controle e execução ocorre de forma padronizada, sem documentação. Dessa forma, conclui-se que o nível do processo de gestão nas MPE's dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-MG, ocorre em sua maioria de maneira informal, sem o devido critério, sem inovação e sem o conhecimento da maioria dos colaboradores.

Palavras Chave: Processo de Gestão - Planejamento - Organização - Liderança - Controle

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional passa por um processo de mudança numa velocidade sem igual levando às organizações a se prepararem para esse novo contexto. Todos os modelos e práticas de gestão que orientavam as empresas até a década de 80, passaram a se tornar instrumentos obsoletos que não contribuiriam de forma significativa na gestão e sobrevivência no mundo competitivo e globalizado. Esse ambiente de intensa mudança abrange diversos tipos de organizações e portes, dentre as quais têm-se as micro e pequenas empresas que são consideradas parte fundamental no desenvolvimento econômico do Brasil. Em um mundo cada vez mais dinâmico e de mudanças constantes, os pequenos negócios devem estar propensos a mudar sua forma de organizar e gerenciar.

Nesse contexto, é necessário que as organizações busquem sempre a melhoria de seus produtos e processos, numa abordagem sistêmica de envolvimento contínuo de gestão voltado para a excelência, que contribui no enfrentamento dos desafios do futuro, como crescer e sobreviver. Nesse sentido, torna-se relevante compreender o nível do processo de gestão aplicados nas empresas, especificamente nas micro e pequenas empresas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-MG. Diante dessas considerações, surge a questão de pesquisa: Qual o nível do processo de gestão nas micro e pequenas empresas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - MG?

No intuito de responder à questão de pesquisa, esse trabalho está estruturado em cinco seções, a contar desta introdução, que abordam as especificidades do tema em questão. Na segunda seção, busca-se, sucintamente, apresentar o referencial teórico abordando o processo gerencial com as funções administrativas. Na terceira seção, aborda-se a metodologia. Na quarta seção, apoiado, em parte, por pesquisa bibliográfica e documental, busca-se apresentar ao leitor o processo de gestão praticado pelas micro e pequenas empresas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-MG. Descrever as funções do processo de gestão auxiliou na compreensão dos aspectos de maior relevância que estão diretamente relacionados ao seu nível gerencial. Por fim, faz-se as considerações finais, incluindo algumas sugestões para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PROCESSO GERENCIAL NAS EMPRESAS

A administração é uma área de conhecimento que tem como objeto de análise as organizações e seus recursos. Nesse sentido, Maximiano (2012) conceitua administração como sendo substancial na utilização de recursos em busca de objetivos, atendendo de forma individual familiar, grupal, organizacional ou social à medida. Ressalta-se nesse ponto que à medida que se avança da administração de nível individual para a sociedade global, cresce a quantidade de recursos e a complexidade da tomada de decisões. Nessa perspectiva, Maximiano (2012), afirma a ideia de que a administração é o processo em que são tomadas decisões sobre objetivos e utilização de recursos, conforme apresentado na Figura 1, sendo que esse trilhar administrativo abrange cinco processos ou funções basilares de decisões: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

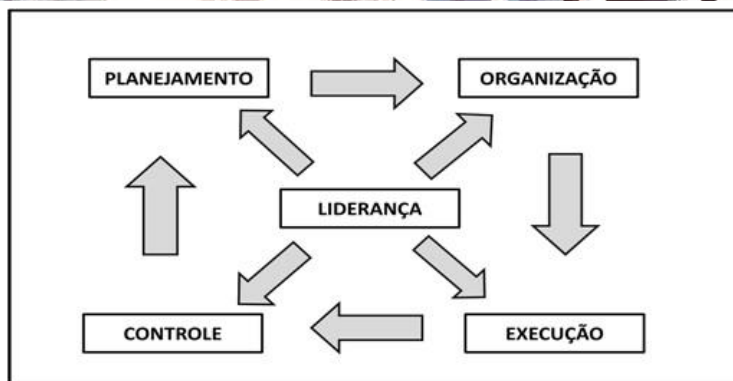


Figura 1: As principais funções do processo de gestão
Fonte: Maximiano (2012, p. 8)

Os elementos descritos na Figura 1 são também reconhecidos sob a ótica de Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), como meios gerenciais–administrativos ou processos utilizados para viabilizar os objetivos. Elemento comum às funções descritas na Figura 1 é a eficácia do desempenho que segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), define como a forma de garantir de maneira sistemática a obtenção dos resultados. E esse elemento, descrito como eficácia não surge de forma repentina, e sim de um esforço consciente a que se pode chamar de administração. Assim, sendo, a administração se constitui de um processo, cujos objetivos deverão ser buscados de maneira eficiente, eficaz e efetiva, através do planejamento da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais.

Para Silva (2011), as técnicas e ferramentas gerenciais poderão ser aplicáveis a qualquer tipo de organização. Ainda segundo o autor, o alcance dos objetivos organizacionais está atrelado à capacidade das pessoas fazerem funcionar as funções gerenciais ou funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. Os meios gerenciais–administrativos ou processos utilizados para viabilizar os objetivos (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005), ou cinco processos ou funções basilares de decisões como planejamento, organização, liderança, execução e controle (Maximiano, 2012), são apresentados nas subseções seguintes.

2.1.1. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

O processo de planejamento configura-se uma das funções mais importantes no processo de gestão. Planejar é explicitar os objetivos desejados e determinar de forma antecipada ações adequadas para esse propósito (BATERMAN, 2006).

As ações de planejamento incluem a análise da situação atual, antecipar o que poderia vir acontecer, determinação de objetivos, a decisão quanto ao tipo de atividade que a organização deverá se engajar, bem como a escolha de estratégias corporativas e de negócios. Além da descrição dos recursos a serem utilizados. Assim, a compreensão é que “os planos pavimentam o caminho para a ação e para as grandes realizações” (BATERMAN, 2006, p. 16). Nessa mesma direção, Lacombe e Heilborn (2003, p. 162) descreveram que o planejamento pode ser visto como a melhor direção em busca do resultado desejado ou ainda como a determinação consciente de cursos a seguir. “Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”.

2.1.2. A FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO

O ato de organizar promove uma reunião e coordenação dos recursos necessários para se alcançar o objetivo – sejam eles recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros (BATERMAN, 2006). Organizar reflete a forma como a empresa busca se estruturar para cumprimento do plano proposto, desde a distribuição de tarefas, agrupamento por departamentos, alocação de recursos (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Além disso, cria condições a fim de que as pessoas e as coisas se complementem para alcançar o máximo sucesso (BATERMAN, 2006).

Para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) a administração estratégica busca a eficácia da organização como um todo, de forma que todas as áreas da empresa atuem nesta estratégia, não apenas na administração central ou em áreas operacionais, mas também em apoio como é o caso da Área de Recursos Humanos.

2.1.3. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A função liderança, não pode ser confundida com líder, gerente ou diretor, pois segundo Lopes et al (2008, p.4.) “um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder, ao contrário do que todos pensam nem sempre um líder é um administrador”. Já Bennis e Nannus (1998) ao tratarem do conceito de liderança, afirmam que líder é aquele que dá condições aos funcionários de participarem dentro da empresa com novas maneiras de atuar.

Assim, a forma de incentivar os funcionários às atividades organizacionais é para Hersey e Blanchard (1986) uma forma de definir liderança. Por sua vez, Katz e Kahn (1970) consideram a essência da liderança como a essência das diretivas diárias da organização. Já Castiglia (2016) considera a liderança como a capacidade de direcionar os funcionários ao caminho dos objetivos propostos.

Para Baterman (2006) a concepção de liderar é estimular as pessoas a terem alto desempenho – logo, é uma motivação individual e em grupo de forma que inspire a todos alcançarem metas da equipe e da organização. No entanto é preciso que todos os inseridos em uma organização estejam atentos não apenas ao hoje, mas também ao futuro, pois tudo que se administra agora de forma otimizada refletirá no depois. Corroborando, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) descreveram liderança como a criação de uma cultura e valores compartilhados, de forma que ocorra uma comunicação dos objetivos a todos os colaboradores em todos os níveis da organização e impondo nesse meio a vontade de alcançar alto nível.

2.1.4. O CONTROLE E A EXECUÇÃO

Para o início do século XX, o termo controle se ajustou perfeitamente. Contudo, para o terceiro milênio, momento em que já existe incorporação dos valores propostos pela Revolução Francesa, de 1789, os termos monitoramento e avaliação são mais aceitáveis. A essência do controle consiste em regular atividade laboral a qual um gerente é responsável. Para isso, o ato de regular poderá ser feito através do estabelecimento de padrões de desempenho por antecipação; monitorando em tempo real o desempenho da organização; avaliação do desempenho total ao final do processo (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Ainda de acordo com esses autores, os resultados dessa avaliação são realimentados para o sistema de planejamento. Por isso é importante considerar essas funções básicas como partes integrantes de um processo recíproco e repetitivo, conforme Figura 2.



Figura 2: Sistema de Administração

Fonte: Adaptado de Caravantes; Panno; KLoeckner(2005, p. 389).

Em suma, para Lacombe e Heilborn (2003, p. 173), o controle é uma função administrativa que incide em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para certificar que os objetivos e metas da empresa sejam alcançados e como consequência a concretização dos planos formulados. Ademais, de nada adianta planejar se não houver controle e da mesma forma o contrário. “O controle envolve etapas como: padrões de desempenho, medidas (aferição), interpretação e ação corretiva. Os controles devem ser econômicos, significativos, apropriados, congruentes, oportunos (obtidos no tempo adequado), simples e operacionais”.

Ainda de acordo com Lacombe e Heilborn (2003) os padrões de desempenho são valores válidos, mensuráveis, compreensíveis, significativos e realistas para medir o progresso ou o resultado desejado. Assim:

“[...] os padrões devem ser baseados nos planos estabelecidos para atingir os objetivos e metas da empresa. Eles compreendem duas partes: a unidade da medida e o índice numérico da medida. [...]” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p 173).

Já as medidas são a aferição do resultado, obedecem ao registro da atividade concretizada, à medida que vai sendo realizada, de forma que o desempenho possa ser confrontado com o valor do padrão instituído. Essas medidas tanto podem ser divulgadas em unidades de volume de produção, quanto em produtividade, custo unitário ou nível de qualidade. Importante ressaltar que o registro deve ser descrito à medida que o trabalho for sendo concretizado – quanto aos valores dos resultados obtidos devem ser enviados oportunamente para aquele que necessita de tal informação em alguma tomada de decisão. “A interpretação dos resultados envolve não apenas a comparação dos valores reais com os padrões, mas também a análise das causas das variações” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 174). Lacombe e Heilborn (2003, p.175), dissertam em relação a ação corretiva, dizendo que será usada se houver desvios no planejamento, para que o trabalho volte ao rumo descrito. Ação essa que se torna indelegável a decisão a ser tomada, sendo de total responsabilidade do Administrador. As ações corretivas vão desde as mais simples medidas ou as mais complexas, dependerá da necessidade – por isso poderá simplesmente exigir que se volte ao rumo já antes definido, ou exigir que ocorra “modificações nos processos produtivos ou nos sistemas administrativos: treinamento ou troca de pessoas, mudanças na estrutura da organização, e em casos extremos, alterações de vulto nas técnicas de gestão ou a reformulação dos planos”.

A quarta função, o controle, monitora o progresso e implementa as mudanças necessárias. Em relação à execução Maximiano (2012) afirma que é um processo efetivo de atividades, por meio da aplicação de energia física, intelectual e interpessoal, em prol do fornecimento dos produtos, serviços e ideias. Liderança, planejamento, organização e controle são processos de execução. A execução, segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 37) “é a fase do processo de gestão na qual as ações emergem em consonância com o que planejamento anterior”. A compreensão inserida no contexto até agora visualizado é a de que a execução é a ocorrência do que foi planejado anteriormente. Nessa fase, é possível realizar ajustes para melhor implementação do planejamento operacional. Sob esse entendimento percebe-se a execução com uma fase revestida de importância nas empresas, pois é nessa fase que os recursos são utilizados e os produtos criados, dando a condição de ocorrências de variação patrimonial relacionadas às operações físico-operacionais de uma organização, seja ela de escritórios, hospitais, escolas, dentre outras.

3. METODOLOGIA

3.1. ABORDAGEM E MÉTODO DA PESQUISA

O desenvolvimento do estudo tem como aporte teórico as funções administrativas definidas por Maximiano (2012), que são consideradas as funções basilares de decisões. Para o autor essas funções são importantes no processo de gestão das organizações. A primeira parte dos dados secundários abordou as características das micro e pequenas empresas. A segunda parte apresentou as funções do processo de gestão como o planejamento, liderança, organização, controle e execução.

A abordagem empregada no estudo pode ser classificada como de natureza quantitativa e descritiva, tendo em vista como objetivo a descrição das características de determinado fenômeno (GIL, 2002, p. 42). Malhotra (2012) define a pesquisa quantitativa como uma concepção que procura quantificar os dados, por meio da aplicação de uma análise estatística. Para Ruiz (2014), o que caracteriza a natureza da pesquisa é a característica das variáveis de observação e não as técnicas empregadas. Nesse sentido, o autor exemplifica que as entrevistas e os surveys constituem métodos ou abordagens em ambas as pesquisas, quantitativa e qualitativa. Richardson (1999) contribui nessa assertiva ao abordar que a pesquisa quantitativa visa empregar a quantificação as modalidades no que tange a coleta de dados, valendo-se do uso de técnicas das mais simples, como as estimativas de percentual, média e desvio padrão. A pesquisa descritiva, na concepção de Malhotra (2012) tem como principal objetivo descrever as características dos objetos de estudo, como exemplo, as MPEs, em estabelecer graus de associação entre variáveis.

Como ferramentas de coleta de dados utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental e análise de dados secundários relativos ao objeto de análise. Outro instrumento de coleta de dados utilizado foi à pesquisa documental, por meio do exame de documentos, relatórios e demais materiais relacionados ao objeto de estudo. Para Godoy (1995, p. 21), a pesquisa documental caracteriza pelo “exame de materiais de naturezas diversas, que ainda não receberam um tratamento analítico [...], buscando-se interpretações novas e/ou complementares”. Foi acrescentado aos instrumentos de coleta de dados, a análise de dados secundários pertencentes ao arquivo do SEBRAE. Para Anderson et al. (2003), os dados podem ser descritos como os fatos e números coletados, analisados e sintetizados para apresentação e interpretação. Em relação aos dados secundários Malhotra (2012), afirma que são dados coletados para fins diferentes do problema em pauta.

Em relação aos procedimentos intelectuais e técnicos do estudo, Demo (2014) aborda a metodologia como o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. Nesse sentido, inicialmente, a pesquisadora procurou a gerência do SEBRAE para solicitar o

acesso ao arquivo sobre as micro e pequenas empresas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri que responderam ao diagnóstico empresarial em 2015. Após essa etapa, realizou-se um levantamento bibliográfico, em livros, dissertações e teses e artigos em base de dados indexadas como Scielo, Google Acadêmico, Periódicos. Para Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

Para análise estatística, utilizou-se do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22.0). Foi realizada a codificação do conteúdo do questionário para inclusão na planilha do SPSS, que contemplou: nome, tipo, largura, decimais, rótulo, valores, dados ausentes, colunas, alinhamento da variável, medição e função. Preenchida a planilha, foi possível a confecção de tabelas que representam as variáveis analisadas e proporcionaram sistematização das respectivas respostas dos questionários. Na fase analítica, foi realizada a organização, tratamento do material coletado, seleção das variáveis contidas no questionário que subsidiou e contribuiu na compreensão do objeto de estudo. Por meio do tratamento dos dados obtidos, foi interessante observar que algumas variáveis do questionário não contribuiriam na elucidação do estudo em questão. Em relação ao software ressalta-se a facilidade de compreensão dos seus mecanismos e a utilização para análise estatística descritiva da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção é apresentada a análise dos dados secundários abordando as características das micro e pequenas empresas e os níveis do processo de gestão definidos por Maximiano (2012) como o planejamento, liderança, organização, controle e execução. Para o autor, a função de execução perpassa pelas outras quatro funções no aspecto prático do processo de gestão. Sendo assim, será apresentado nas seções seguintes as quatro primeiras funções administrativas.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

As Tabelas 1 a 4 apresentam as características das empresas analisadas quanto ao tempo de abertura, porte, número de colaboradores, segmento, cidade onde estão localizadas e nível de escolaridade do empresário responsável pelo empreendimento.

Observa-se na Tabela 1, que 41% das empresas já estão atuando no mercado há mais de 15 anos, e quase 34% está no mercado a menos de cinco anos. O que confirma o estudo realizado pelo SEBRAE (2011) que comprova que as taxas de sobrevivência das empresas estão aumentando, pois, os dados mais recentes mostram que a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade.

Tabela 1: Tempo de abertura

Período	Frequência	Porcentagem
De 0 a 5 anos	41	33,6
De 6 a 10 anos	20	16,4
De 11 a 15 anos	11	9,0
Mais de 15 anos	50	41,0
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação ao número de colaboradores 32,8% das empresas não responderam a pesquisa. Observa-se que a maioria das empresas que responderam a essa questão (35,2)

possuem entre 0 a 5 funcionários, conforme a Tabela 2. O Microempreendedor Individual, por exemplo, por lei só pode ter um funcionário registrado.

Tabela 2: Número de colaboradores

Número de Colaboradores	Frequência	Porcentagem
De 0 a 5	43	35,2
De 6 a 10	14	11,5
De 11 a 15	13	10,7
Mais de 15	10	8,2
Sem respostas	40	32,8
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação ao segmento empresarial, 66,4% das empresas pesquisadas são do setor de comércio, seguido pelo setor de serviços (22,1%), conforme exposto na Tabela 3.

Tabela 3: Segmento empresarial

Segmento	Frequência	Porcentagem
Comércio	81	66,4
Serviços	27	22,1
Indústria	14	11,5
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Para o IBGE (2010) fazem parte dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri 74 municípios de Minas Gerais. Esse estudo contempla as micro e pequenas empresas de 19 municípios dos Vales, conforme exposto na Tabela 4.

Tabela 4: Município de Atuação

Município	Frequência	Porcentagem
Águas Formosas	1	0,8
Almenara	18	14,8
Araçuaí	28	23,0
Ataléia	1	0,8
Capelinha	7	5,7
Catuji	1	0,8
Diamantina	16	13,1
Itambacuri	4	3,3
Jequitinhonha	1	0,8
Malacacheta	3	2,5
Mata Verde	1	0,8
Nanuque	11	9,0
Poté	1	0,8
Senador Modestino	1	0,8
Teófilo Otoni	21	17,2
Veredinha	2	1,6
Virgem da Lapa	4	3,3
Pavão	1	0,8
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A maioria das empresas respondentes é do município de Araçuaí correspondendo a 23% de representação, seguido de Teófilo Otoni (17,2%) e Almenara com 14,8%. Na próxima subseção será analisado o nível do processo de gestão nas micro e pequenas empresas dos

Vales do Jequitinhonha e Mucuri, conforme as funções administrativas definidas por Maximiano (2012) que são o planejamento, organização, liderança, execução e controle.

4.2. NÍVEIS DO PROCESSO DE GESTÃO

4.2.1. O NÍVEL DE PLANEJAMENTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As Tabelas 5 a 8 avaliam a função administrativa planejamento que de acordo com Maximiano (2004). Assim como a missão, a visão é onde a empresa deseja estar no futuro e conforme exposto na Tabela a está definida informalmente e é de conhecimento apenas dos dirigentes (63,1%), nas empresas avaliadas.

Tabela 5: O conhecimento da visão da empresa pelos colaboradores

Resposta	Frequência	Porcentagem
A visão não está definida	16	13,1
A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes	77	63,1
A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores	18	14,8
A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores	10	8,2
Sem respostas	1	0,8
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

As estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. Assim (54,1%) afirmam que as estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas, conforme Tabela 6. O uso de informações internas e externas é importante na definição dessas estratégias para que a empresa garanta sua competitividade e sua continuidade no mercado.

Tabela 6: A definição das estratégias das empresas pesquisadas

Resposta	Frequência	Porcentagem
As estratégias não estão definidas	15	12,3
As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas	66	54,1
As estratégias estão definidas informalmente, mas não são consideradas informações relacionadas ao negócio	37	30,3
As estratégias estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações interna e externa	4	3,3
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá o acompanhamento da sua implementação e consequentemente o alcance. De acordo com a Tabela 7 exatamente 50% diz que os indicadores que vão permitir avaliar quantitativa o acompanhamento, a implementação e o alcance das estratégias são estabelecidos apenas para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores. O que seria o ideal, pois as metas definidas para cada indicador estabelecem níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa.

Tabela 7: Os indicadores e metas estabelecidos

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não existem indicadores relacionados às estratégias	32	26,2
Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores	61	50,0
Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias	18	14,8
Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados	8	6,6
Sem respostas	3	2,5
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento que define as ações que devem ser realizadas para efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação, entre outros. Na Tabela 8 demonstra que 50% também afirmam que as ações são definidas informalmente para o alcance de apenas algumas metas.

Tabela 8: Os planos de ação e a relação com as estratégias

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias	31	25,4
As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias	61	50,0
Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias	19	15,6
Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa e são acompanhados regularmente	9	7,4
Sem respostas	2	1,6
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

4.2.2. O PROCESSO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS PESQUISADAS

As Tabelas 9 a 13 avaliam o critério liderança que representa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações e o incentivo ao comportamento ético, além de avaliar se os dirigentes se capacitam e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa e a análise do desempenho do negócio. Maximiano (2012) conceitua liderança como o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. O SEBRAE (2013) afirma que a missão da empresa corresponde ao papel que ela desempenha em sua área de atuação. A missão é o motivo de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio. A missão da empresa formaliza a razão de sua existência e o seu registro e comunicação colabora para que todos conheçam e persigam os mesmos ideais da empresa. De acordo com a Tabela 9, 59,8% afirmam ter a missão apenas informalmente e que não é do conhecimento de todos.

Tabela 9: O conhecimento da missão pelos colaboradores

Resposta	Frequência	Porcentagem
A missão não está definida	25	20,5
A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.	73	59,8
A missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores	14	11,5
A missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores	10	8,2
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação ao comportamento ético que significa a transparência nas relações ou respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores, 74,6% afirmam promovê-lo apenas por meio de regras informais, conforme exposto na Tabela 10.

Tabela 10: O comportamento ético nas empresas pesquisadas

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não existem regras para assegurar o comportamento ético	10	8,2
O comportamento ético é promovido por meio de regras informais	91	74,6
O comportamento ético está definido em regras escritas	12	9,8
O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.	8	6,6
Sem respostas	1	0,8
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridos. Observa-se na Tabela 11 que 50,8% dos empresários realizam a análise do desempenho da empresa ocasionalmente com foco principalmente no desempenho financeiro.

Tabela 11: O desempenho da empresa pelos dirigentes

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não é feita a análise de desempenho da empresa	11	9,0
A análise de desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.	62	50,8
A análise de desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos.	33	27,0
A análise de desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio.	15	12,3
Sem respostas	1	0,8
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

O compartilhamento de informações é outro aspecto que faz com que a liderança seja assertiva, já que desenvolve nos colaboradores o sentimento coletivo de pertencimento

potencializando a contribuição de cada um com o desempenho da empresa. E 55,7% afirmam que o compartilhamento de informações ocorre apenas esporadicamente, como exposto na Tabela 12.

Tabela 12: Compartilhamento de informações entre dirigentes e colaboradores

Resposta	Frequência	Porcentagem
As informações não são compartilhadas com os colaboradores.	5	4,1
O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.	68	55,7
O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores	28	23,0
O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores	19	15,6
Sem respostas	2	1,6
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Além disso, conforme exposto na Tabela 13, 36,1% dos dirigentes investem esporadicamente em capacitação e aplicam os conhecimentos da empresa e outros 30,3% investem esporadicamente, mas não aplicam. Esses investimentos contribuem para a ampliação da capacidade dos gestores de gerenciar e promover o crescimento e manutenção no mercado de atuação.

Tabela 13: O investimento do desenvolvimento gerencial dos dirigentes da empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem
Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial	10	8,2
Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	37	30,3
Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	44	36,1
Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.	31	25,4
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

4.2.3. O NÍVEL DE ORGANIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As Tabelas 14 a 16 referem-se à função gerencial da organização e o processo de gestão em relação aos colaboradores. Na Tabela 14, 63,9 % dos empresários informam que as funções e responsabilidades estão definidas informalmente. O conhecimento dessas responsabilidades esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa e promove à sinergia do trabalho em equipe. Para Maximiano (2011), “o processo de organizar (ou processo de organização) consiste em dividir o trabalho e atribuir responsabilidades e autoridade a pessoas”.

Tabela 14: As definições das funções e responsabilidades das pessoas envolvidas

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não estão definidas	12	9,8
Estão definidas informalmente	78	63,9
Estão definidas e documentadas para algumas funções	21	17,2
Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores	9	7,4
Sem respostas	2	1,6
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A seleção de pessoas de 43,4% das empresas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri são feitas com padrão definido somente para algumas funções, conforme exposto na Tabela 15.

Tabela 15: Processo de seleção dos colaboradores

Resposta	Frequência	Porcentagem
A seleção é feita de forma intuitiva	32	26,2
A seleção é feita com padrão definido para algumas funções	53	43,4
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções	12	9,8
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades	21	17,2
Sem respostas	4	3,3
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Além disso, 60,7% promovem eventualmente capacitação para seus colaboradores, conforme a Tabela 16. A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos que permitem o correto desempenho da função com eficiência.

Tabela 16: O processo de capacitação dos colaboradores

Resposta	Frequência	Porcentagem
Os colaboradores não são capacitados	15	12,3
Os colaboradores são capacitados eventualmente	74	60,7
Os colaboradores são capacitados regularmente	20	16,4
Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação	12	9,8
Sem respostas	1	0,8
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

4.2.4. O NÍVEL DE CONTROLE E EXECUÇÃO NAS EMPRESAS

As Tabelas 17 e 18 referem-se à função controle que analisa os processos que geram os produtos e serviços, que quando entregue aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modifica-los. (Maximiano, 2000). Para Maximiano (2011) “no processo de administração, controle não tem significado popular de fiscalização, mas é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões sobre a execução de atividades e sobre os objetivos”. A Tabela 17 apresenta os padrões definidos de controle dos processos que consiste

na formalização da maneira correta de se executar as atividades. Nesse sentido 41,8% das empresas analisadas afirmam que os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas não são documentados.

Tabela 17: A padronização dos principais processos da empresa

Resposta	Frequência	Porcentagem
Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada	15	12,3
Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados	51	41,8
Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados	37	30,3
Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes	17	13,9
Sem respostas	2	1,6
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

O controle financeiro da empresa é essencial para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. Deve haver cuidado na separação das contas pessoais e as da empresa como forma de assegurar a eficácia dos controles econômico-financeiros. O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos dentro de um período. A Tabela 18 revela que em 48,4% das empresas analisadas existem controles financeiros, mas não utilizam o fluxo de caixa.

Tabela 18: O controle financeiro das empresas pesquisadas

Resposta	Frequência	Porcentagem
Não existem controles financeiros	3	2,5
Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa	59	48,4
Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa	46	37,7
Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano	13	10,7
Sem respostas	1	0,8
Total	122	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Para Maximiano (2011) o processo de execução consiste em realizar atividades, por meio da aplicação de energia física, intelectual e interpessoal, para fornecer produtos, serviços e ideias. Liderança, planejamento, organização e controle são considerados processos de execução. Dessa forma todas as funções já analisadas anteriormente avaliam também a função administrativa da execução. Para o autor, a função de execução perpassa pelas outras no aspecto prático do processo de gestão. Sendo assim, foi analisado as quatro primeiras funções administrativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou descrever e analisar o nível do processo de gestão praticado pelas micro e pequenas empresas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – MG,

abordando as funções administrativas. A partir do referencial teórico, do material coletado e da análise dos dados da pesquisa, procurou-se inicialmente caracterizar as Micro e Pequenas Empresas. Nesse sentido, infere-se que em relação a caracterização das empresas estudadas, a maioria atua no mercado a mais de 15 anos, sendo categorizada como microempresa, ou seja, faturam até R\$360.000,00, atuam no setor de comércio e possuem entre 0 e 5 colaboradores. Além disso, estão localizadas em 19 municípios dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, sendo a maioria das cidades de Araçuaí, Teófilo Otoni e Almenara, respectivamente.

Na análise dos dados secundários foi utilizada a abordagem do processo de gestão de acordo com as funções administrativas definidas por Maximiano (2012). O processo de planejamento que compreende o conhecimento da visão pelos colaboradores e suas estratégias, observou-se que a definição de estratégias e o plano de ação para o alcance das estratégias estão definidos apenas informalmente e não é de conhecimento de todos. Além disso, existem indicadores apenas para algumas estratégias, mas não há metas definidas. Na liderança, os dados demonstraram que a missão não é de conhecimento de todos, que o comportamento ético é incentivado apenas informalmente, o compartilhamento ocorre apenas esporadicamente, que os dirigentes investem em capacitação própria apenas às vezes e nem sempre aplica o conhecimento adquirido, e que somente eventualmente há busca externa ou interna de ideias de inovação de produtos e serviços. Em relação à função organização, compreende a definição de funções e responsabilidades dos colaboradores e dirigente, ao processo de seleção de pessoas e ao processo de capacitação. A análise dos dados demonstrou que as funções estão definidas apenas informalmente, o processo de seleção é feito com padrão definido apenas para alguns cargos e a promoção de capacitação é feita eventualmente. O controle está relacionado à padronização dos principais processos, seleção de fornecedores e ao controle financeiro. Nota-se por meio dos dados da pesquisa que os principais processos do negócio são executados de forma padronizada, mas não são documentados, que a seleção dos fornecedores é feita de forma criteriosa, mas o desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema e o controle financeiro é feito, mas não é utilizado fluxo de caixa. Dessa forma, conclui-se que o processo de gestão, por meio das funções administrativas nas MPE's dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-MG, ocorre em sua maioria de maneira informal, sem o devido critério e sem o conhecimento de todos os colaboradores. Como sugestão para futuros trabalhos relacionados às MPE's dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri pode-se aprofundar na avaliação do nível do processo gerencial, considerando outros fatores como, comportamento, cultura, etc.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P.** Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos? 1993. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/689.pdf>. Acesso em 20 mar 2016
- BRASIL.** Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em 10 Mar 2016.
- CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C.; KLOECKNER, M. C.** Administração Teorias e Processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CASTIGLIA, F. Z.** Cultura Organizacional, Estilos de Liderança e a Comunicação Interpessoal nas Organizações. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_12.pdf Acesso em: 23 mar. 2016.
- CERVO, Arnaldo L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da.** Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 61
- COSTA, L. R. E. et al.** Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: Análise de uma Empresa de Eletrodomésticos de Bambuí/MG. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Out. 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos1/13514324.pdf>. Acesso em 20 mar. 2016.
- DEMO, Pedro.** Metodologia científica em ciências sociais. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2014.

ESTRADA, R. J. S. O processo estratégico e a cultura organizacional das instituições públicas de ensino superior. 2001. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2_001_TR72_0178.pdf. Acesso em: 19 mar 2016.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Divisão Regional do Brasil em Mesorregiões e Microrregiões Geográficas, Volume 1. IBGE, 1990.

_____. Pesquisa sobre as Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil. 2015. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 01 abr. 2016>.

KATZ, D.; KAHN, R. Psicologia social das organizações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

LACOMBE, F. HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, Adilson de Oliveira et al. Papel da liderança no ato de gerenciar pessoas, Ano VIII, n.14, jun. 2008. Revista Eletron. Disponível em: <http://www.fac.br/Revista_eletronica/O_papel_da_lideranca_no_ato_de_gerenciar_pessoas_com_suc_esso.pdf> Acesso em: 26 mar. 2016.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. Teoria Geral da Administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. Controladoria: seu papel na administração das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

PALERMO, F. K. de O. As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social: contribuição para o incremento das atividades econômicas no âmbito do Mercosul. Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 55, 1 mar. 2002.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p

RUIZ, F. M. Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa: complementaridade cada vez mais enriquecedora. Administração de Empresa em Revista, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 37-47, jul./set. 2004.

_____ pesquisa traça o perfil do empreendedor mineiro. Guia GEM 2012. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/pesquisa-traca-o-perfil-do-empreendedor-mineiro/>. Acesso em 28 mar. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Coleção Estudo e Pesquisas: Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. SEBRAE, 2011.

_____. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. SEBRAE, 2014.

SILVA, D. N. Compreendendo o Processo gerencial. 2011 Manaus/Amazonas. Disponível em: http://www.ifam.edu.br/cms/images/stories/arquivos/planej_estrategico/processo_gere_ncial.pdf. Acesso em 20 mar. 2016.

VALEI, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. Revista Era. v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.