

Experiências de pequenos empresários e limites da literatura acadêmica em administração – alguns *insights*

Alexandre Luis Schultz Bier

Cientista Social e Economista (UFRGS). Mestre em Antropologia (UFRGS)

Bruno Bentes Gonçalves

Administrador (PUCRS). Especialista em Gestão Estratégica de Negócios (Uniassevi)

Raul Rosário

Administrador e Administrador de Empresas Públicas (UFRGS)

Resumo: O presente trabalho (que adapta material de uma comunicação original dos autores em congresso internacional de pesquisa sobre empreendedorismo) tem por objetivo proporcionar uma reflexão exploratória a respeito de aproximações e distanciamentos que certas ideias ensinadas nas escolas de administração (e que são muitas vezes tratadas quase como parte de uma cultura básica do administrador contemporâneo) podem ter com a prática empresarial em empresas de pequeno porte. Com um viés crítico sobre tais conteúdos, busca-se discutir, a partir de pesquisa empírica realizada em final de 2015 e início de 2016 com microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte de um centro de compras de Porto Alegre/RS (Brasil), o Shopping Total, se sugestões muitas vezes tratadas pela literatura como fundamentais fazem parte das percepções e práticas desses sujeitos (e se fazem parte, de que forma aparecem), assim como, qual, então, a importância e a capacidade de aplicação de certas ideias em contextos como o da pequena empresa. Por fim, e tendo como pano de fundo a fenomenologia própria da pequena empresa, discutem-se os limites epistemológicos da própria produção de conhecimento em ciências administrativas, traçando-se algumas sugestões para que a produção e a divulgação do conhecimento na área se distanciem, quando necessário, do viés nomotético que, desde a administração clássica e sua principiologia, acompanha a disciplina.

Palavras-chave: Planejamento, Marketing, Pequena empresa, Teoria e prática.

Small business experiences and the limits of academic literature in management – some insights

Abstract: This paper (adapted from an original communication made by the authors in an international congress of entrepreneurship research) aims to provide an exploratory reflection on similarities and differences that a couple of ideas taught in business schools (which are often treated almost like a “basic culture” for contemporary administrators) may have with the business’ practices in small companies. With a critical bias, it seeks to discuss, based on an empirical survey conducted in late 2015 and early 2016 with micro-retailers and small independent retailers in a shopping center of Porto Alegre/RS (Brazil), called Shopping Total, if insights often treated in the administrative literature as “fundamental” are part of the perceptions and practices of these entrepreneurs (and, if they are, how these ideas really appears in the reality itself), and, then, what’s the relevance and the applicability that these ideas have for small companies. Finally, and with the background shaped by small company’s own phenomenology, this paper briefly discuss the epistemological limits of the knowledge produced by management sciences, pointing out some suggestions on production and dissemination of knowledge in these academic discipline, proposing to avoid, when necessary, the nomothetic bias from classical management and its principles – something quite common in business analytic texts, despite the small business’ own reality and contexts.

Keywords: Business planning, Marketing, Small business, Theory and practice.

1. INTRODUÇÃO

O presente texto é uma pequena adaptação da apresentação preparada para o *IV Congreso Internacional de Emprendimiento da Asociación para la Formación, Investigación y Desarrollo del Emprendimiento (AFIDE)*, que ocorreu em abril de 2016, em Montevideú, no Uruguai.

Na ocasião, os autores apresentaram algumas observações e ideias que um trabalho mais amplo começava a suscitar. Abordavam, neste sentido, alguns resultados da testagem realizada para a validação de um instrumento de pesquisa que iria ser aplicado na segunda metade de 2016, em pesquisa sobre práticas associadas a planejamento e planejamento de marketing junto a microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte de um shopping na cidade de Porto Alegre, no sul do Brasil. A investigação ainda estava, então, em sua etapa inicial, não havendo na comunicação articulada o cuidadoso “desenho” que geralmente acompanha esforços acadêmicos que visam redundar em discussões teóricas mais aprofundadas e/ou publicações. Assim, naquele momento – e mesmo agora, quando se mantém *ipsis litteris* a grande maioria do texto apresentado naquela oportunidade, dado tratar-se de relato de pesquisa – não se pretendia (e agora tampouco se pretende) ir muito além do que a pesquisa permitia; tratava-se (e ainda se trata), deste modo, de uma exortação que visa antes esboçar hipóteses aproximativas do que, propriamente, defender grandes teses.

Tendo tomado essa precaução – ou seja, delimitadas as linhas mais gerais da pesquisa e definido o escopo dos primeiros resultados como algo capaz de garantir o caráter apenas exploratório das conjecturas apresentadas –, o presente relato de pesquisa aposta (como a comunicação original apostava) na significância dos *insights* produzidos por parte das entrevistas e dos questionários já aplicados. Não faz isso apresentando ampla revisão bibliográfica (certamente um próximo passo a ser tomado), mas convidando o leitor a se colocar no lugar em que os pesquisadores estiveram, ou seja, o de um acadêmico que vê, nas falas do entrevistado, um profundo

descompasso entre teoria e prática – e que pensa alguns porquê disso. Além disso, ou exatamente em função disso (dessa despreocupação intencional em sustentar certas afirmações), entende-se que talvez algumas percepções depreendidas do contato com microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte possam conter derivações (em termos de ideias e intuições) que podem mostrar-se valiosas às investigações de práticas empreendedoras. São estas ideias que compõem as discussões que serão apresentadas no texto a seguir.

O que se pretende, assim, é fazer uma pequena contribuição ao debate sobre práticas empreendedoras em um tipo específico de empreendimento (varejos de dimensões reduzidas), trazendo para o público especializado impressões tanto sobre a pesquisa de campo nesta temática (quando irá se sugerir a necessidade de uma vigilância epistemológica muitas vezes ausente em trabalhos monográficos sobre pequenos empreendimentos) quanto sobre como limitantes podem ser – pelo menos do ponto de vista destes empresários – alguns dos debates acadêmicos principiológicos engendrados em nossas cátedras. Assim, com tal objetivo geral – problematizar o conhecimento e as práticas que têm estes empreendedores à luz do conhecimento acadêmico – pretende-se ir além da própria enumeração de semelhanças e diferenças (como estudos de caso geralmente fazem); o que se quer, aqui, é também questionar os próprios métodos de pesquisa em administração, perguntando-se se a necessária crítica epistemológica (tão comum em outras disciplinas que lidam com a compreensão da sociedade) tem, de fato, sido feita.

2. O UNIVERSO DOS MICROVAREJISTAS E VAREJISTAS INDEPENDENTES DE PEQUENO PORTE E A IMPORTÂNCIA DE UMA PESQUISA SOBRE SUAS REALIDADES

Optar pela pesquisa com micros e pequenos empresários independentes do ramo varejista é, de certa forma, descerrar esforços na compreensão de um dos componentes economicamente mais dinâmicos da sociedade brasileira.

Neste sentido, um primeiro indicador que chama a atenção de todos que enveredam nesta seara é a estatística de que 99% de todas as empresas formalmente estabelecidas no Brasil são classificadas como micro ou pequena empresa (as

chamadas MPEs, ou seja, aquelas que faturam entre R\$ 60.000,00 e R\$ 3.600.000,00 ao ano)¹. Além disso, é também digno de nota que elas comporiam um volume de negócios que dá origem a aproximadamente 55% dos empregos formais do país, segundo estudos amplamente divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). E, como aponta um estudo da Fundação Getúlio Vargas, seria de 27% a participação dos resultados destes empreendimentos no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE, 2014: 6)².

Os pontos abaixo, referentes à importância das MPEs de 2009 a 2011, resumem essa centralidade do tema:

“No Setor de Serviços as MPE geraram 36,3% do total do valor adicionado do setor; representavam 98,1% do número de empresas; empregaram 43,5% dos trabalhadores e pagaram 27,8% das remunerações de empregados no período.

No Setor de Comércio as MPE geraram 53,4% do total do valor adicionado do setor; representavam 99,2% do número de empresas; empregaram 69,5% do pessoal ocupado no setor e pagaram 49,7% das remunerações dos empregados do setor no período.

No Setor Industrial as MPE geraram 22,5% do valor adicionado do setor; representavam 95,5% do número de empresas; empregaram 42% do pessoal ocupado no setor e pagaram 25,7% das remunerações de empregados no período.” (SEBRAE, 2014: 55).

Esses dados, tomados isoladamente, já insinuam a envergadura da temática das MPEs; todavia, e se tratados conjuntamente com informações especificamente sobre micro e pequeno varejo (independentes ou não) como indicadores da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do antigo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), tem-se ainda mais a ideia de quão superlativa é a importância de tal objeto e do recorte proposto nesta pesquisa. O fato é que micros e pequenos varejos são 52% dos mais de seis milhões de empreendimentos classificados como MPEs (SEBRAE,

¹ Note-se que tal classificação corresponde à classificação contábil-legal em vigor e com eficácia jurídica: 1) microempresa (ou ME) como aquela que obtém faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, à exceção daqueles que optarem por se enquadrar como Microempreendedor Individual (cujo limite de aferição de receita bruta é de R\$ 60.000,00); e 2) empresa de pequeno porte (ou EPP) como aquela que obtém faturamento bruto anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. Ambas as definições seguem o emanado da/pela Lei Complementar nº 123/06.

² Neste caso, interessante apontar que esse resultado vem aumentando na série histórica: “Em 1985, o IBGE calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB. Como não havia uma atualização desse indicador desde então, o Sebrae contratou a Fundação Getúlio Vargas para, utilizando a mesma metodologia, avaliar a evolução deste indicador. E o resultado foi muito positivo: em 2001, o percentual cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27% - ou seja, mais de um quarto do Produto Interior Bruto brasileiro é gerado pelos pequenos negócios” (SEBRAE, 2014: 6).

2012), número que, como vimos acima, está numa crescente histórica. E, assim, mesmo que se considerem microvarejistas ou varejistas independentes de pequeno porte apenas comerciantes lojistas que realizam as vendas de seus produtos para consumidores finais em estabelecimentos únicos de pequenas proporções ou em estabelecimentos múltiplos em pequeno número, em ambos os casos caracterizados por pequenas dimensões em termos de receita bruta, número de funcionários e *market share* (que é o conceito utilizado na pesquisa e neste seu relato)³, excluindo-se o cada vez mais presente (e economicamente importante) universo dos varejistas *online*, está-se aqui tratando de um *approach* a um dos maiores e dos mais importantes agregados empresariais do Brasil.

Chama a atenção, neste sentido, que apesar dos micros e pequenos varejos corresponderem, como vimos acima, à parcela predominante (e também bastante importante) dos estabelecimentos comerciais brasileiros, permanece a impressão de que boa parte das referências bibliográficas (especialmente os grandes manuais acadêmicos) tem demonstrado certa “despreocupação” com particularidades deste segmento empresarial. As pesquisas publicadas com a temática da micro e pequena empresa (ou do micro e pequeno varejo) são, em geral, estudos de caso, a maioria deles apontando o uso (ou a falta do uso) de instrumentais da administração *ex cathedra* nestes ambientes – furtando-se, portanto, de fazer proposições teóricas e sugerir ferramentais que sejam próprios e específicos das micros e pequenas empresas. É um pouco disso que aponta Micheal Marchesnay (*apud* ALMEIDA, 1994) quando diz que a análise estratégica ignora a pequena empresa e esta, por sua vez, ignora o planejamento estratégico. E é também um pouco isso que Clifford S. Barber e Brian C. Tietje apontam quando dizem que este segmento (micros e pequenos varejos) apresenta grandes limitações (principalmente quando comparado a varejos de grande porte, entre outros, escassez de recursos financeiros para investimentos, dificuldades na contratação e manutenção de empregados, forte concorrência física e virtual, etc.) sem que o corolário desejável (uma ampla produção bibliográfica através de numerosas agendas de pesquisa, com uma pluralidade de aproximações e com

³ Não foram considerados como parte do universo analítico, para fins da pesquisa proposta, varejistas que realizam suas atividades com máquinas de vender (*vending machines*). Como na realidade pesquisada – o Shopping Total – tal tipo de canal de vendas é quase inexistente, mesmo depois de uma validação do instrumento de pesquisa sobre o qual versa este relato acredita-se que manter-se-á a opção pela exclusão deste tipo de varejo do universo de pesquisa.

uma discussão epistemológica robusta) seja algo em paralelo (BARBER e TIETJE, 2004). Ou como dizem Jeffrey S. Conant e J. Chris White, micros e pequenos varejos carecem de ferramentas gerenciais adequadas para si no que diz respeito à forma de coletar, armazenar e analisar sistematicamente informações que possam favorecer a geração de inteligência competitiva e conhecimento de mercado (CONANT e WHITE, 1999) evitando-se, como se vê em inúmeros artigos científicos, o constante improviso no fazer gerencial (ou a já bem documentada supremacia do fazer ao invés do planejar).

Nesse contexto (inúmeros problemas específicos *pari passu* um tratamento geral e acadêmico inespecífico), a falta de planejamento pode representar importante aspecto de vulnerabilidade e baixa competitividade dos micros e pequenos varejos (LITZ e STEWART, 2000) e, por isso, esse é um dos temas que esta pesquisa pretende explorar. O problema, neste sentido, é que tal ausência possivelmente prejudica a reflexão e a tomada de decisão gerencial em micros e pequenos varejos independentes, o que vitimiza ainda mais os empreendedores do ramo. A não adoção de um planejamento de marketing mais formal, por exemplo, pode limitar as leituras dos ambientes interno e externo, bem como enfraquecer a identificação de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades existentes. Ao mesmo tempo, mudanças no comportamento do consumidor e estratégias adotadas pelos concorrentes (que representam questões fundamentais para o varejo) também podem passar despercebidas (RADDER, 1996).

Um exemplo de como isso é sintomático na bibliografia é a pesquisa de Rodney C. Runyan e Cornelia Droge, quando estes autores revisaram 134 artigos acadêmicos sobre pequenos varejos ou varejos independentes. Neste esforço, eles consultaram os principais jornais de literatura sobre varejo⁴, categorizando os textos consultados em cinco grandes grupos (estratégia, estrutura, canais, patrocínio e trabalho), sendo interessante perceber que a presença de categoria “estratégia” (algum debate sobre a temática) foi a que mais se destacou, mas representou apenas 37% das publicações (RUNYAN e DROGE, 2008). Assim, embora se reconheça a importância da atividade

⁴ Entre outros o *The Journal of Retailing*, o *The International Review of Retail*, o *Distribution and Consumer Research*, o *The International Journal of Retail and Distribution Management* e o *The Journal of Retail and Consumer Services*.

de planejamento na administração de qualquer empreendimento⁵, independentemente do porte ou setor econômico de atuação (o que resultou em amplas agendas de pesquisa nas décadas de 1980 e 1990 (SHRADER *et al.*, 1989)), ainda hoje existem lacunas teóricas que merecem a atenção de pesquisadores (WHITE, CONANT e ECHAMBADI, 2000).

Já o planejamento de marketing – a outra dimensão objeto de análise nesta pesquisa – consiste em um instrumento direcionador dos esforços de marketing (OGUNMOKUN e TANG, 2012). Avaliar as competências internas de marketing e as tendências do ambiente externo, segmentar o mercado e estabelecer formalmente estratégias de marketing condizentes com os objetivos e condições da empresa caracterizam algumas das principais atividades sistematicamente previstas no planejamento de marketing (CONANT e WHITE, 1999; KOTLER e KELLER, 2006). Apesar disso – e dos potenciais benefícios do planejamento de marketing – poucos varejos independentes parecem preocupar-se verdadeiramente com a ferramenta gerencial (GABLE e TOPOL, 1987), uma vez que a maior parte dos recursos, incluindo o tempo, é destinada às rotinas operacionais da empresa, como também aos acontecimentos de curto prazo.

Assim como as micros e pequenas empresas de outros setores econômicos, os micros e pequenos varejos apresentam recursos limitados. Novamente citando Jeffrey S. Conant e J. Chris White, estes afirmam que os varejos independentes deveriam investir esforços na elaboração e acompanhamento do planejamento de marketing justamente por enfrentarem a escassez de recursos e a consequente necessidade de otimizá-los⁶ (CONANT e WHITE, 1999). A adoção de um planejamento de marketing

⁵ Na literatura da Administração, existe uma grande quantidade de termos utilizados na definição dos tipos de planejamento. Dois deles, contudo, são amplamente apontados, a saber: o planejamento estratégico e o operacional (SHRADER *et al.*, 1989; AMER e BAIN, 1990). Na perspectiva estratégica, o planejamento se refere ao futuro das empresas. Considerado no longo prazo, normalmente abrange um período de tempo que varia de um a cinco anos. O planejamento operacional, por sua vez, geralmente é associado a demandas operacionais de curto prazo, sendo elaborado para atender a determinadas necessidades, tais como: manutenção e/ou melhoria dos processos operacionais, execução da rotina de trabalho no cotidiano empresarial, exercício de tarefas e atribuições funcionais, elaboração de orçamentos, controle e gestão de recursos humanos, vendas, estoques (PHILLIPS e CALANTONE, 1994).

⁶ Nos micros e pequenos varejos o conjunto de análises e decisões previstas no planejamento de marketing nem sempre (na verdade poucas vezes) é conduzido por um especialista no assunto, tampouco acompanhado ou controlado por um profissional da área. Uma estrutura enxuta, um quadro reduzido de colaboradores qualificados e horizontalidade em termos de decisão e ação representam características marcantes neste segmento empresarial, o que, certamente, tem seu reflexo na forma como dimensões específicas de gestão (como o planejamento de marketing) são tratadas.

altamente formalizado, todavia, pode não beneficiar a performance da empresa, tornando improdutivo tanto a elaboração quanto a utilização de documentos extensos ou complicados (ROBINSON e PEARCE, 1983). Cabe, assim, se perguntar se os instrumentais de marketing comumente apregoados como de aplicação falha por pequenos empreendedores de fato poderiam servir a estes. Como sugere White, Conant e Echambadi (2000), “embora a relação entre planejamento e performance represente uma das questões mais extensivamente estudadas na disciplina da administração estratégica, observa-se uma escassez de pesquisas sobre o processo de planejamento de marketing” (WHITE *et al.*, 2000: 358), sobretudo nos micros e pequenos varejos. O fato é que para estes últimos, determinar formas adequadas de posicionamento e/ou de diferenciação, conceitos que lhe são fundamentais para competir com os grandes estabelecimentos comerciais (BARBER e TIETJE, 2004), revela-se uma tarefa complexa e, de modo geral, pouco reconhecida como desejável (CONANT e WHITE, 1999).

3. MÉTODO: PARTICIPANTES, INSTRUMENTOS, PROCEDIMENTOS

Feita essa breve pontuação acima – onde se destacaram apenas alguns conceitos e autores importantes à temática tratada, sem pretensão de esgotar-se a matéria e nem de dar a este relato de pesquisa o caráter de texto de revisão bibliográfica – cabe agora cumprir com a apresentação dos resultados primários desta pesquisa. Todavia, importante ainda ressaltar que os resultados apresentados neste relato de pesquisa, como já apontado acima, são parte do produto da primeira etapa (validação do instrumento de pesquisa) de um levantamento exploratório sobre percepções e usos de técnicas e ferramentas administrativas (especificamente aquelas relacionadas a planejamento e planejamento de marketing) por microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte, pesquisa que iniciou em dezembro de 2015 e que irá estender-se por todo o ano de 2016. Compõem-se, deste modo, de resultados preliminares de um esforço mais amplo que servirá para construir uma base de dados para esforços monográficos de dois dos autores (Bruno Bentes Gonçalves e Raul Rosário) junto ao Programa de Pós-graduação em Gestão

Empresarial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), Brasil.

Propõe-se no conjunto de esforços presentes e futuros problematizar percepções e usos de alguns instrumentais sugeridos como essenciais a partir do que chamamos de administração *ex cathedra* (a atividade de administrar segundo a tradição acadêmica e sua principiologia – representada por parte da bibliografia de referência, por professores, por profissionais formadores de opinião e outros), especificamente a ideia de *planejamento* e *planejamento de marketing*. Dito de outra forma tem-se como problema de pesquisa as percepções e os usos que alguns microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte fazem destes conceitos – e como estas percepções e usos dialogam com princípios defendidos pelos, digamos, centros de poder da administração.

O recorte do universo de pesquisa foi estabelecido por comodidade: ao escolher os microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte de um *shopping center* chamado Shopping Total⁷, na região central de Porto Alegre (Estado do Rio Grande do Sul, Brasil), os pesquisadores buscaram atender a uma demanda da gerente de marketing da empresa locadora dos espaços, Sra. Carolina Toledo

⁷ *Shopping Total* é o nome fantasia da empresa Porto Shop S.A. (inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, CNPJ, do Ministério da Fazenda do Brasil sob o número 05.047.690/0002-39), empresa do ramo de locação situada (sede e shopping, com os espaços de locação) na Avenida Cristóvão Colombo, 545, no bairro Floresta, na cidade de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Como empresa, A Porto Shop S.A. figura como *shopping center* porque é registrada na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) nos códigos 6821802 (corretagem no aluguel de imóveis) e 5223100 (estacionamento de veículos), o que corresponde adequadamente ao conceito de *shopping center* do International Council of Shopping Centers (ICSC), que define tais empreendimentos como “(...) um grupo de estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente e construídos em terreno previamente planejado e desenvolvido. Deverá ser administrado como uma unidade operacional (...) Deverá também oferecer estacionamento compatível com todas as lojas existentes no projeto (...)” (GOMES *et al.*, 2004: 283). Além disso, também possui as características identitárias definidas pela Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce), que aponta que este tipo de empreendimento deve, ainda, “a) ser composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados de comércio e prestação de serviços, e que permaneçam, em sua maior parte, objeto de locação; b) estejam os locatários sujeitos às normas contratuais padronizadas, visando à manutenção do equilíbrio da oferta e da funcionalidade, para assegurar, como objetivo básico, a conveniência integrada; e c) varie o preço da locação, ao menos em parte, de acordo com o faturamento dos locatários” (GOMES *et al.*, 2004: 283).

Neste sentido, e segundo a classificação da Abrasce, o Shopping Total pode ser considerado como *shopping center regional*, uma vez que possui entre 40 mil e 80 mil metros quadrados e comercializa, junto com entretenimento e gastronomia, mercadorias gerais com cerca de 50% dos espaços alugados a lojas satélites de vestuário. Sua especificidade em não apostar em grandes lojas âncora e de departamentos (a exceção é o supermercado, ali dimensionado de forma bem menor que os outros da rede), todavia, lhe faz um empreendimento específico, possuindo, neste sentido, características de um *Festival Mall* (predominando, notoriamente, as temáticas vestuário e decoração).

Rosito, que, por ocasião de palestra para a turma de pós-graduação dos autores, dispôs-se a estabelecer um diálogo prático e colaborativo entre os alunos ali presentes e a empresa. Percebendo tal proposta como uma oportunidade de extensão universitária, assim como uma ponte para aplicação de conhecimentos e conceitos tratados geralmente apenas a partir da bibliografia acadêmica, os autores, com anuência e apoio da referida profissional, restringiram o universo perscrutado a esse complexo comercial com mais de 500 lojas e 73 mil metros quadrados de área construída. Deste universo de empresas, 104 possuíam as características propostas metodologicamente como relevantes, sejam elas: a) serem lojas dos segmentos de moda (feminina, masculina e infantil) e de decoração, presentes e utilidades; b) com faturamento bruto anual de até R\$ 360.000,00; c) com um máximo de nove empregados; d) sem constituir-se como franqueada ou dona de rede de franquias; e e) não terem na sua estrutura administrativa um departamento central especializado em marketing, em caso de possuírem filiais ou de fazerem parte de conjunto de empreendimentos, no mesmo ramo, do mesmo empresário. Tais demarcações de escopo correspondem, em parte, a escolhas arbitrárias que serviram para restringir a amostra (*pari passu* à busca pela experiência de empresários que eram entendidos como “realmente pequenos”) e, em parte, à classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para *microempresas* (os itens b e c, acima).

Nesta etapa inicial da pesquisa, neste sentido, contou-se com a aplicação de dois questionários, ambos baseados em estudo bibliográfico (dados secundários) e sensibilidades dadas pelo próprio campo (especificamente o segundo questionário), e geradores de dados primários. A ideia, até agora, era a de fazer uma aproximação à temática, identificando cursos da pesquisa no sentido da escolha das variáveis e relações-chave que deveriam ser levadas em conta num *survey* posterior, a ser aplicado em etapa pós-testagem.

O primeiro destes questionários, ensaiando um desenho de entrevista em profundidade, foi bastante breve, contendo apenas oito questões abertas, além das questões de identificação e demográficas. Em encontros com os empresários, que levaram cerca de 50 minutos cada, perguntava-se o que eles entendiam por “planejamento”, “marketing” e “planejamento de marketing” – indagações que serviram como primeira aproximação ao universo empírico desta pesquisa e como forma de

“afinar” o olhar dos pesquisadores em relação a questões de ordem prática (como limites da linguagem a ser utilizada na sequência dos trabalhos, interesses e disponibilidades dos varejistas em participar da pesquisa, facilidade na recepção dos pesquisadores em horário de trabalho, etc.). Alguns resultados obtidos neste primeiro instrumento serão apresentados nesta comunicação.

O segundo questionário, um *survey* propriamente dito (tomado como um esboço a ser aprimorado neste processo inicial de sua validação como instrumento de pesquisa), foi construído a partir das percepções dadas pelo instrumento supra e a partir dos interesses de pesquisa identificados, entre eles o de verificar a aproximação ou o distanciamento das percepções mapeadas com as proposições de sensibilidades e boas práticas empresariais apontadas pela literatura administrativa de referência. Este questionário foi mais longo, tendo sua aplicação feita com vinte questões fechadas e com um bloco de nove questões de identificação e demográficas⁸. Sua aplicação foi feita tanto na forma de entrevistas (com os autores aplicando *in loco* o questionário) quanto na forma impressa, fornecida para o empresário para autopreenchimento.

Por se tratar apenas dessa testagem para validação de instrumento de pesquisa, optou-se pela aplicação de ambos os questionários em amostras não probabilísticas a esmo (sem norma), construídas por conveniência, o que facilitou essa primeira inserção no campo, tendo sido realizadas sete entrevistas em profundidade para o primeiro questionário e quatorze entrevistas com o segundo instrumento. Ressalta-se que o segundo questionário foi distribuído para uma amostra de quarenta e cinco empresas (pouco mais de 40% do universo de pesquisa resultante do recorte acima apresentado), sendo efetivamente respondentes os que voluntariamente entregaram suas respostas ou solicitaram a visita dos pesquisadores para aplicação da pesquisa no prazo estipulado (o mês de fevereiro de 2016).

⁸ A única questão aberta deste instrumento foi a que solicitava, caso o entrevistado apontasse que estava fazendo ou que já tivesse concluído curso superior ou pós-graduação, qual seria sua área de formação.

4. RESULTADOS

Um primeiro resultado que precisa ser destacado – essencial para a discussão que empreenderemos a seguir – é o de que nas preleções iniciais, em profundidade, todos os entrevistados (n=7) apontaram que realizavam atividades habituais (diárias, semanais, quinzenais ou mensais) nas quais se preocupavam com ações futuras relacionadas a seus empreendimentos. Nem todos entendiam isso como “planejamento”, e de fato dois dos microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte achavam que preocupar-se com o futuro de forma rotineira em atividades específicas, como organização das vitrines e participação em programas de marketing compartilhado, era pouco para definir uma atividade como um “planejar”, apontando a necessidade de juízos mais holísticos para o conceito. Todavia, e considerando que o imo da questão do planejamento está em conjecturar sobre ações para o futuro, é relevante observar, nesta primeira etapa, a centralidade identificada do “planejar é pensar no futuro... quando se quer algo, se pode planejar o caminho” – expressão utilizada por um dos entrevistados e que, de formas sinonímicas, apareceu em todas as participações neste primeiro instrumento.

Qualificando essa observação em termos de uma breve análise de conteúdos, teve-se nos resultados deste primeiro questionário destaque tanto para um planejamento de ordem mais operacional (um planejar a loja e suas necessidades diárias – ação de colaboradores, requisição para fornecedores, reposição de produtos e planejamento de ações de marketing, entre outros) quanto, de forma universal (citada por todos), um planejamento de vendas para gerar resultados (ou seja, um planejar para gerar receitas). Essa bipartição acompanhou todas as falas – e isso foi a motivação metodológica para introduzir-se questões no segundo instrumento, o *survey*, para verificar a relevância de tais dimensões.

Todavia, já na testagem do *survey*, viu-se que apenas metade dos entrevistados (agora n=14) disse ter claro, para si, o que seria “planejamento”, sendo importante notar que seis deles preferiram não opinar. Além disso, nove entrevistados disseram que não têm para 2016 – ou nunca tiveram – um planejamento formal por escrito, incluindo neste conjunto dois empresários formados em administração de empresas, um em economia e um em contabilidade (profissionais de quem esperávamos, por questões relativas às suas formações acadêmicas, respostas

diversas). E dos cinco que responderam que produzem um documento com seu planejamento, três são profissionais da administração (um em formação, outro formado e outro pós-graduado). Assim, um conceito contemporizado sobre o “planejar” (e talvez utilizar-se instrumentalmente dele) parece ser algo ligado mais à formação em administração (ou quem sabe a certo uso que alguns administradores fazem da teoria administrativa) do que, propriamente, à atividade empresária.

Ainda: onze dos entrevistados disseram que não têm para 2016 – ou nunca tiveram – um planejamento de *marketing*. Das três outras respostas, dois dos que possuem este tipo específico de planejamento são profissionais da administração (aquele com curso superior incompleto e aquele com pós-graduação completa). Novamente poder-se-ia dizer, tempestivamente, a partir dos dados que se tem e sem pretensão conclusiva (afinal não é esse – e nem poderia ser – o escopo da proposta deste *paper*), que são os administradores, quando alguém o faz, que planejam termos de políticas de *marketing*; para os outros microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte entrevistados esse tipo de planejamento não parecia ser algo tão importante⁹.

Com toda vigilância epistemológica necessária, um fato interessante é que vendo apenas estes dois primeiros conjuntos de dados apresentados, neles já existe um indicativo de que talvez as teorias administrativas sobre planejamento (e sua instrumentação mínima) não façam parte do universo conceitual, pelo menos não de forma iniludível, dos microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte entrevistados – incluindo neste conjunto exclusivo até profissionais formados em ciências administrativas. Talvez a situação de pesquisa, em si, tenha levado alguns empresários a declararem mais parcimoniosamente suas convicções sobre seus esforços, declarando-as pouco aderentes às ideias mais formais de planejamento e

⁹ Neste sentido, e para problematizar ainda mais essa inferência, apropriado destacar que quando solicitados a selecionar até cinco elementos que associavam à ideia de *marketing* (de uma lista de dezanove termos selecionados em textos acadêmicos sobre a temática), houve maioria de entrevistados (n maior que 7) apontando apenas para as noções de “satisfação do cliente”, “propaganda”, “publicidade”, “mídia” e “merchandising”. Ideias como as de “promoção de vendas”, “praça de vendas”, “design de produto” e “precificação”, elementos orgânicos às teorias de *marketing* (devido à influência, positiva ou negativa, do *mix* de *marketing* de Jerome McCarthy), foram citadas três vezes ou menos. Ou seja: longe das noções rudimentares que fazem parte do treinamento acadêmico básico em administração (onde os 4Ps são como que um abecedário introdutório), o conhecimento dos empresários entrevistados, novamente, parece indicar algo mais heterodoxo, mais voltado para uma prática autodidata do tipo incremental (o famoso “aprende-se fazendo”) do que uma prática influenciada pelos compêndios de administração.

planejamento de marketing. Outrossim, talvez se possa dizer que são os empresários com formação em administração os que fazem uso pretendido (ou declarado) como legítimo de alguns conhecimentos e instrumentos comumente tratados pela ciência administrativa como de necessidade universal – enquanto outros “sobreviveriam” sem necessariamente ter toda a perícia daqueles. Certamente há diversos vieses interpretativos possíveis. Independente disso, o fato é que fenomenologicamente falando estes “outros” (empresários sem formação em administração) estão presentes, dizem que não conhecem tanto assim sobre planejamento e são representantes de empresas em plena atividade, o que faz com que seja relativizada a ideia de que converge-se na falência e no insucesso quando desconsiderada uma *práxis* administrativa formal e toda uma principiologia avançada como *sine qua non*. A administração como ciência formal, assim, talvez não seja pragmaticamente tão importante para administradores sem formação acadêmica; paralelamente, talvez sua identidade e “utilidade” seja algo prático e simbolicamente importante apenas para administradores acadêmicos ou, ainda (e talvez aí valesse toda uma análise bourdesiana de formação do campo), para as escolas de administração.

Complementando esse viés interpretativo, destaca-se que doze entrevistados consideraram a realização de um cronograma de atividades como algo muito importante, mas somente cinco deles disseram sempre proceder a algum agendamento de tarefas e atividades – incluindo, nestes cinco, um que acha este tipo de diligência algo de importância apenas mediana. Somente quatro daqueles que acham essa dimensão como de importância fundamental, portanto, disseram que despendem esforços neste sentido. Ou dito de forma mais direta: a maioria dos entrevistados acha que controlar compromissos e perseguir objetivos de forma constante e controlada é algo muito importante, mas acha, do mesmo modo, que não vale tanto a pena despende esforços neste sentido utilizando-se metodicamente de algum instrumental específico (como os que a ciência administrativa oferece).

De forma paradoxal, uma das dimensões do planejamento – o planejamento do fluxo de caixa – parece ocupar boa parte das preocupações destes empresários. Quando perguntados sobre a importância e o uso de instrumentais para este tipo de controle financeiro, treze dos microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte entrevistados (n=14) consideraram tal como muito importante, e doze indicaram

fazer uso diário de procedimentos relacionados. É como se, no universo do planejamento, o problema da liquidez fosse anterior a qualquer outro, sobrepujando-o.

Essa ideia está respaldada em outra questão, quando os entrevistados avaliaram a importância e o uso de instrumentais para controle de vendas e estoques (elementos ligados à programação da liquidez dos negócios). Todos responderam que procedimentos neste sentido eram muito importantes, sendo que onze dos microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte apontaram que usavam diuturnamente metodologias para isso.

Uma aparente incoerência, neste sentido, poderia ser pensada quando foram verificados os resultados das questões sobre a importância e se havia definição crítica e prévia de orçamentos em relação ao que é planejado – projeções financeiras sobre gastos futuros que, certamente, são também fundamentais para a evolução da liquidez da empresa. Dez entrevistados acharam que tal ação era muito importante, mas apenas metade do total de entrevistados (n=14) disse possuir, de forma habitual, práticas para tal. Um paradoxo, neste sentido, poderia estar no fato de que o planejamento da dimensão financeira seria, nas palavras dos entrevistados, algo substanciado na previsão de fluxos de entradas e saídas de recursos a partir de vendas, e não em torno de todo outro universo de gastos da empresa. Dito de outra forma seria como sugerir que os microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte entrevistados preocupam-se com finanças, desde que entendamos finanças como a gestão dos recursos provenientes de vendas. Não há dúvidas que isso seria capitular equivocadamente a importância dessa dimensão (vendas) se fossem consultados quaisquer manuais da ciência administrativa. Todavia não se vê aqui nenhum paradoxo: como exposto acima, práticas identificadas como de planejamento não são *práxis* rotineira; por óbvio, seus gastos (e o planejamento deles) também não devem ser assim tão importantes em termos gerenciais.

O corolário dessas observações talvez esteja na questão que perguntava se os entrevistados sabiam a diferença entre planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional: somente seis deles (n=14) declararam saber o que significava cada uma destas ideias, sendo que cinco destes eram profissionais da administração. Quem não possuía formação em administração, portanto, em geral não identificava essas diferentes dimensões do planejar.

Essa proposição acima se fortalece quando se verifica que em outra questão, na qual se apresentavam instrumentos/processos de gestão tradicionais (como *Balanced Scorecard* – BSC, análise SWOT, mapeamento de processos, matriz BCG de Henderson, *Administração por Objetivos* – APO, Ciclo PDCA – ou Ciclo de Deming ou de Shewhart, gestão de TI, etc.), teve-se resultados significativos (oito ou mais respondentes) apenas para as categorias de “gestão de RH”, “gestão de TI” e “planejamento estratégico”. Todo o resto – incluindo “planejamento operacional”¹⁰ – obteve seis ou menos respostas, mostrando uma pequena aproximação do público entrevistado com conceitos instrumentais tratados pela ciência administrativa como fundamentais à boa prática de gestão. Inclui-se, neste sentido, a observação de que somente administradores responderam conhecer instrumentais como *Balanced Scorecard* – BSC, Ciclo PDCA, matriz BCG de Henderson e ferramental corporativo para *Enterprise Resource Planning* – ERP.

5. DISCUSSÃO

Há nos dados apresentados *insights* interessantes, percepções que dizem respeito não apenas à realidade idiossincrática dos microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte do Shopping Total, mas que podem, talvez, também trazer ao debate algumas dimensões das práticas acadêmicas utilizadas para compreender pequenos empreendedores e suas *práxis*. Certamente que por se tratar de uma aproximação apenas exploratória ao tema (e ainda em fase inicial, num verdadeiro *work in progress*), não se terá nas ideias seguintes pretensões conclusivas. Igualmente não se tratará mais do que esboçar algumas insinuações, algo que abrirá mão de qualquer profundidade no sentido de uma ponderação incontroversamente científica. Mesmo assim, e ciente das críticas sobre o alcance das sugestões que serão apresentadas, talvez essas propostas sejam epistemologicamente interessantes.

¹⁰ Destacamos este conceito porque ele, juntamente com a ideia de planejamento estratégico, é apresentado por grande parte da literatura acadêmica como conceito mínimo, amplamente recomendado como fundamental (sua compreensão e consequente divisão do planejamento de curto e longo prazos, em termos de uma *práxis*) para qualquer prática de gestão (SHRADER *et al.*, 1989; AMER e BAIN, 1990).

Uma primeira ideia, neste sentido, é a de que talvez a administração – ou, para melhor definir o escopo da afirmação a seguir, a ciência administrativa *ex cathedra*, aquela formalizada em princípios e modelos estudados em bancos universitários, não seja algo assim tão pragmaticamente importante quanto os gestores profissionais, bacharéis na área, pensam. Isso não significa dizer que a administração não seja uma disciplina que pode promover resultados diferenciais àqueles que se utilizam de suas técnicas e instrumentos. Certamente que a administração tem seu valor. O que talvez os dados sugiram é que os usos da administração e seus instrumentais são bastante limitados quando falamos da realidade prática de micros e pequenos empresários, coisa que, aparentemente, não lhes diminui a capacidade de sobrevivência¹¹.

Essa proposta é potencialmente contenciosa; por isso, será apresentada por partes.

Uma primeira questão está relacionada à sugestiva falta de conhecimento formal apresentada pelos entrevistados em termos de conteúdos da ciência administrativa considerados geralmente como cardinais. Instrumentais como PDCA, planejamentos estratégico, tático e operacional e outros (como pesquisas de previsão de demanda), todos são temas que aparentemente não fazem parte da gramática usual da maioria dos pequenos empresários. São conceitos que aparecem nos cursos mais introdutórios de empreendedorismo (quando se buscam fundar realisticamente expectativas e fomentar competências mínimas para empreender), mas que não foram citados uma única vez na testagem realizada, à exceção das falas daqueles com formação em administração. Os outros calaram a esse respeito. Todavia, e paradoxalmente, esses “outros” são maioria neste universo de micros e pequenos empresários¹². São, portanto, uma maioria que, a despeito de não conhecer e tampouco utilizar certos conhecimentos formais, ainda assim toca seus negócios e sobrevive dentro de um ambiente altamente competitivo.

¹¹ É importante lembrar que a taxa geral de sobrevivência para empresas brasileiras constituídas em 2007 – e com dados junto à Secretaria da Receita Federal em 2010 – era, segundo relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), de aproximadamente 75% para até 2 anos de existência. Ou seja: cerca de uma em cada quatro empresas vai à falência, no Brasil, já nos dois primeiros anos de atividades (SEBRAE, 2013).

¹² Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), 99% de todas as empresas formalmente estabelecidas no Brasil são classificadas como micro ou pequena empresa, faturando entre R\$ 60.000,00 e R\$ 3.600.000,00 ao ano. São aproximadamente 6,6 milhões de empresas, em dados de 2013, que respondem ao menos a 52% dos empregos formais e a 41% da massa salarial (SEBRAE/DIEESE, 2015).

Uma segunda defesa, neste sentido, está relacionada à falta de centralidade de programações não financeiras por parte dos entrevistados, o que ocorre mais em termos práticos do que na imagética sobre os diferentes elementos do cômputo da administração – interessante, por exemplo, que se reconhece importância para coisas como agendamento de compromissos e objetivos, mas, ao mesmo tempo, se declara que para isso não se gastam tantos esforços. O que talvez seja importante ressaltar, aqui, é que a maioria dos microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte indicou haver não uma falta absoluta de gestão e planejamento em termos ortodoxos (afinal marginalmente praticamente todos os elementos de gestão apresentados foram assinalados no *survey*¹³), mas uma centralidade de esforços em uma esfera que, a despeito de certas convicções acadêmicas (que hoje propõem versões holísticas para/de o administrar), é por eles pragmaticamente acolhida como primordial. Preocupar-se com vendas (mesmo sem preocupar-se com um sistema de pesquisa de marketing, por exemplo) é o que todos os entrevistados apontam como fundamental e como seara privilegiada dos esforços, algo que, *vis-à-vis* à literatura acadêmica (que sugere igualmente importantes uma série de outras dimensões), poder-se-ia dizer que marca a experiência empresarial dos entrevistados. Seu administrar é que seria mais voltado para essa dimensão do que, segundo os manuais, esperar-se-ia dos gestores.

Uma segunda ideia – decorrente da primeira e suas defesas acima – é de que talvez essa ciência administrativa formalizada em princípios e modelos estudados em bancos universitários não seja pragmaticamente tão importante para os entrevistados porque seu ferramental seja inespecífico para o pequeno empreendimento. Os defensores dos manuais administrativos certamente afirmarão, neste sentido, de que análises recursivas como a do Ciclo PDCA (ou qualquer dos outros instrumentos pouco citados) tem valor intrínseco para qualquer empreendimento – e, segundo certa bibliografia, existiria uma correlação entre planejamento e performance, especialmente no tocante a resultados financeiros (ANSOFF *et al.*, 1970; WOOD e LAFORGE, 1979).

Todavia, talvez microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte estejam experimentando, em termos fenomenológicos, uma dimensão da experiência

¹³ O único instrumental/procedimento de planejamento (especificamente planejamento de *marketing*) que não foi indicado por nenhum dos entrevistados – incluindo os estudantes, bacharéis e o pós-graduado em administração – foi “esforço para dispensar clientes pouco lucrativos e que exigem muito serviço da empresa para satisfazê-lo”.

empresarial, na qual certos conceitos complexos e modelos eruditos sejam algo pouco útil ou, até, algo que atrapalhe mais do que ajude nas suas *práxis* diurnas¹⁴.

Trata-se aqui do esboço de uma hipótese evolucionista e, ao mesmo tempo, institucionalista sobre a aderência de ferramentas administrativas às realidades efetivas em que negócios acontecem¹⁵. Por um lado, talvez nem todo instrumento de gestão seja adequado a todos os tipos de empreendimentos, podendo haver uma questão de efetividade do ferramental (em termos de aplicabilidade e obtenção de resultados) dependendo do *momentum* em que é aplicado e da presença de variáveis específicas que podem fazer transigir sua aplicabilidade entre possível e impossível (como disponibilidade e massa crítica em gestão, *know how* e elementos de aprendizagem organizacional, recursos financeiros e outros)¹⁶. Todos os entrevistados nesta pesquisa, por exemplo, utilizavam ferramentais financeiros de controle do fluxo de caixa relacionado a vendas e estoques, mas não controlavam, *pari passu*, os

¹⁴ Interessante observar que a correlação “planejamento → melhor performance” não é algo consensual. Parte da literatura (entre outros autores, LIONTIADES e TEZEL, 1980 e ORPEN, 1985) apontam que não se pode tomar como conclusiva essa relação, mostrando que esse impacto pode não ser relevante quando focadas as experiências de micros e pequenas empresas. No caso dos varejos independentes, tal relação parece ainda mais vulnerável (ROBINSON e PEARCE, 1983; GABLE e TOPOL, 1987; SHRADER *et al.*, 1989; SCHWENK e SHRADER, 1993).

¹⁵ O que se propõe neste relato de pesquisa nega a lógica evolucionista da ecologia organizacional e seu *anti-management*. Nesta abordagem os gestores desempenham, no ambiente concorrencial, papel exíguo, agindo mais como selecionadores de estratégias constrangidos pelo ambiente do que como agentes determinantes das relações da empresa com o meio circundante e, portanto, do *locus* que ela ocupa. Suas decisões (sua capacidade de identificar as estratégias adaptativas necessárias para a sobrevivência), portanto, afetam positiva ou negativamente o resultado da empresa, sendo eficazes os instrumentais de gestão que contribuem com a superação dos adversários. Não é esse evolucionismo que se propõe aqui. O que se sugere a partir das entrevistas com os microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte é, de certa forma, exatamente o oposto: os gestores (e outros *stakeholders*, a depender das configurações que o processo decisional possui) seriam aqueles que, com sua visão do universo empresarial (e o resultado prático disso), determinariam o lugar que suas empresarias ocupariam na fauna empresarial. Ou seja: as percepções dos empresários (em termos de sensibilidades, *know how*, capacidades de acessar redes para aquisição de práticas de gestão inovadoras etc.) determinariam as possibilidades de uso prático de instrumentos de gestão, e não questões como a eficácia do instrumento – até porque esta é um dado *ex post*, não *ex ante*. Assim, a não percepção de um instrumento como oportuno (ou, antes, o desconhecimento em relação a ele) excluiria sua aplicação, e isso poderia determinar o *locus* da empresa mais do que, necessariamente, o ambiente externo. O termo “evolucionista”, utilizado no texto, neste sentido, seria uma referência à ideia de que empreender exige aprendizado, e de que diferentes níveis de aprendizado tornam instrumentos e ferramentas de gestão aplicáveis úteis de forma distinta, gerando, portanto, a depender do *momentum* em que são aplicados, resultados distintos.

¹⁶ Neste sentido, importante destacar que microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte talvez possuam, segundo referências bibliográficas, grandes limitações, principalmente quando comparados a varejos de grande porte (BARBER e TIETJE, 2004). Haveria questões como a escassez de recursos financeiros para investimentos, dificuldades na contratação e manutenção de empregados, a forte concorrência física e virtual e outros, todos formatando um contexto no qual a falta de planejamento formal poderia representar mais um – e talvez apenas mais um – aspecto no sentido de vulnerabilidade, gerador de baixa competitividade (LITZ e STEWART, 2000).

impactos de investimentos futuros no fluxo de caixa. Eram, portanto, ineficazes nos seus controles do fluxo de caixa? Talvez não. Talvez apenas fossem efetivos na medida do que, situacionalmente, lhes era possível e necessário naquele momento.

Analogamente, talvez alguns ferramentais sejam simplesmente inadequados para algumas realidades institucionais, especialmente se exigirem *quantum* de trabalho, tempo e recursos (reais ou presumidos) que, se direcionados a esta empreitada, deixam a descoberto dimensões reconhecidas pelos empresários como intimamente relacionadas à sobrevivência das suas empresas – como, no caso em pauta, são as vendas para os microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte entrevistados. Neste último aspecto, talvez alguns ferramentais da administração possam ser situacionalmente percebidos não só como inúteis, mas até como prejudiciais aos negócios, uma vez que exigem, para suas aplicações, o direcionamento de recursos sentidos como escassos ou a necessidade de aquisição de novos recursos num *momentum* em que tais gastos mostram-se demasiado arriscados.

6. CONCLUSÕES

Em sítio de início de pesquisa, ainda mais em se tratando de *insights* a partir da testagem de um *survey*, falar sobre “conclusões” não parece algo totalmente adequado. Como foi ressaltado acima, este trabalho seria mais uma aproximação exploratória e impressionista a um tema relevante – a administração aplicada a pequenos negócios – do que, propriamente, um texto desenhado para divulgação científica.

Mesmo assim, vale referenciar algumas ideias que marcaram essa interpretação inicial sobre os resultados das entrevistas realizadas, nos quais se viu uma ausência relevante de certos conhecimentos que se esperavam presentes. A primeira dessas ideias é a de que talvez o universo conceitual da ciência administrativa *ex cathedra* possa ser algo pouco útil para pequenos empreendedores, tudo dependendo de questões relacionadas ao que se designou aqui como *momentum*. Nem sempre, assim, a normatividade da ciência administrativa teria

aplicação prática frente à realidade vivida e a fatores instrumentais que definem os horizontes de gestão possíveis caso a caso. O que parece fundamental e funciona perfeitamente bem em algum empreendimento pode ser pouco importante e desconsiderado em outro ambiente, sem antever-se uma necessária perda geral de desempenho.

Numa proposta metodológica de pesquisa em administração decorrente dessa percepção, o idiossincrático da experiência empresarial, a importância dos estudos de caso e sua epistemologia própria estariam contemplados sem necessariamente ter de ser descartado o viés nomotético que os modelos em administração (e sua principiologia) trazem consigo. O que estaria em jogo, aqui, não seria a refutação de modelos e *frameworks* da administração, mas a adequação, quando necessária ou possível, da teoria administrativa às vivências dos empresários – realidades nas quais as organizações não se comportam, como nos livros, como entes elegantes e abstratos, mas como objetos complexos nos quais a racionalidade de certos ferramentais pode não ter qualquer aderência.

A outra ideia, que talvez seja sentida como contrassenso pelo público especializado, é a de que certos ferramentais tidos como fundamentais pela administração podem ser prejudiciais para certos empresários. Aqui a questão do *momentum* une-se ao que se figurou, acima, na ideia de *quantum*, ou seja, essa ideia de que é talvez precise haver uma convergência entre ferramental e fatores cognitivos que definem a leitura empresarial dessa realidade¹⁷ e a aplicabilidade de um conceito ou instrumento. Epistemologicamente, isso corresponde um pouco, *ad similia* ao que propunha Claude Lévi-Strauss ao estudar magia (de que a eficácia desta dependia da crença no feiticeiro), à ideia de que a administração só seria útil quando fizesse sentido *ad hoc*. Seriam os empresários em suas realidades (onde se entrecruzam percepções dinâmicas – e por vezes contraditórias – sobre as estruturas objetivas que compõem seu universo decisional), assim, que definiriam esse *quantum*, não havendo um valor positivo e uma regra de viés teleológica que pudesse definir um patamar

¹⁷ Não se busca, aqui, contribuir com a chamada teoria crítica dos estudos organizacionais, importante seara contemporânea de desenvolvimento da teoria administrativa na qual a dimensão psicológica dos agentes organizacionais também é levada em conta. O que está sendo proposto aqui – ao contrário da teoria crítica – não é uma abordagem das relações de poder intra e inter-organizacionais (ou seja, a abordagem de uma economia política dos “poderes” inerentes à prática empresarial, em suas dimensões manifestas ou não), mas sim a ideia de que percepções sobre o ambiente organizacional ampliam ou limitam (ou até elidem) o uso de certos ferramentais tratados como importantes ou até como fundamentais pela bibliografia de referência da disciplina.

universal para isso (o que vai contra os manuais de administração – contra até mesmo a própria ideia de manual). Isso implicaria, novamente, na recorrência do idiossincrático: seria preciso entender a realidade *in loco* dos microvarejistas e varejistas independentes de pequeno porte (ou dos pequenos empresários em geral) para ver se a administração – ou qual administração – lhes seria realmente útil¹⁸.

Uma sugestão, neste sentido, seria a de buscar na experiência de pequenos empresários quais conceitos e instrumentais da administração, de fato, eles aplicam em termos diuturnos, e como tais conhecimentos são adquiridos, como passam a fazer parte da *práxis* e se (ou até como) produzem resultados. E o importante seria fazer tudo isso com uma agenda de pesquisa que leve em conta não um movimento *top-down* de interpretação das realidades fenomenológicas das pequenas empresas (que busca analisá-las sob a luz de conceitos do *establishment* e de aparatos modelares ortodoxos), mas sim a partir de um movimento *bottom-up* de construção de saberes e conceitos, com uma agenda de pesquisa que leve em conta uma espécie de etnoadministração. Essa proposta, epistemologicamente falando, poderia abrir novas searas para a teoria administrativa, especialmente uma que privilegiasse uma teoria (ou teorias) voltada especificamente para os pequenos empreendimentos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. (Tese de Doutorado). São Paulo: FEA-USP, 1994.
- AMER, Tarek S.; BAIN, Craig E. *Making small business planning easier*. *Journal of Accountancy*, vol. 170, n. 1, p. 53-60, 1990.
- ANSOFF, Harry Igor; ANVER, Jay; BRANDENBURG, Richard G.; PORTNER, Fred E.; RADOSEVICH, Raymond. *Does planning pay? The effect of planning on success of acquisition in American firms*. *Long Range Planning*, vol. 3, n. 2, p. 2-7, 1970.
- BARBER, Clifford S.; TIETJE, Brian C. *A distribution services approach for developing effective competitive strategies against “Big Box” retailers*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 11, n. 1, p. 95-107, 2004.

¹⁸ Metodologicamente poderia haver implicações, neste sentido, na promoção de pesquisas que levem em conta ideias como “pensamento sistêmico”, “modelos mentais”, “visões compartilhadas” e “aprendizagem em grupo”, entre outras.

- CONANT, Jeffrey S.; WHITE, J. Chris. *Marketing Program Planning, process benefits and store performance: An initial study among small retail firms*. Journal of Retailing, vol. 75, n. 4, p. 525-541, 1999.
- GABLE, Myron; TOPOL, Martin T. *Planning practices of small-scale retailers*. American Journal of Small Business, vol. 12, p. 19–32, 1987.
- GOMES, Henrique Ferreira; PORTUGAL, Licinio da Silva; BARROS, Julio Manoel Andrade Monteiro de. *Caracterização da indústria de shopping centers no Brasil*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 20, p. 281-298, set. 2004.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2006.
- LIONTIADES, Milton; TEZEL, Ahmet. *Planning perceptions and planning results*. Strategic Management Journal, vol. 1, p. 65-76, 1980.
- LITZ, Reginald A.; STEWART, Alice. C. *The late show: The effects of afternoon accessibility on the performance of small retailers*. Journal of Small Business Management, vol. 38, n. 1, p. 1-26, 2000.
- OGUNMOKUN, Gabriel O.; TANG, Elaine Chen Hsin. *The effect of Strategic Marketing Planning behavior on the performance of small – to medium – sized firms*. International Journal of Management, vol. 29, n. 1, p. 159-170, 2012.
- ORPEN, Christopher. *The effects of long-range planning on small business performance: A further examination*. Journal of Small Business Management, vol. 23, n. 1, p. 16-23, 1985.
- PHILLIPS, Lisa A.; CALANTONE, Roger. *Hong Kong retailers: The relationship between environment hostility, planning and performance*. International Journal of Retail and Distribution Management, vol. 22, n. 8, p. 13-24, 1994.
- ROBINSON, Richard B.; PEARCE, John A. *The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations*. Strategic Management Journal, vol. 4, n. 3, p. 197-207, 1983.
- RUNYAN, Rodney C.; DROGE, Cornelia. *A categorization of small retailer research streams: What does it portend for future research?*. Journal of Retailing, vol. 84, n. 1, p. 77-94, 2008.
- SCHWENK, Charles R.; SHRADER, Charles B. *Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis*. Entrepreneurship: Theory and Practice, vol. 17, 1993.
- SEBRAE SP. *Tendências e cenários para as micros e pequenas empresas (MPEs) paulistas*. (Apresentação PowerPoint). Unidade Inteligência de Mercado, fevereiro de 2012. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tematicos/tendencias_cenarios_2020.pdf . Acesso em 29/06/2016.

- SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas*. Brasília, 2013. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em 10/02/2016.
- SEBRAE. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Brasília, 2014. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em 21/06/2016.
- SEBRAE/DIEESE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014*. São Paulo, 2015. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>. Acesso em 10/02/2016.
- SHRADER, Charles B.; MULFORD, Charles L.; BLACKBURN, Virginia L. *Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms*. Journal of Small Business Management, vol. 27, 1989.
- WHITE, J. Chris; CONANT, Jeffrey S.; ECHAMBADI, Raj. *Drivers, Activities and benefits of Marketing Planning*. American Marketing Association: Conference Proceedings, vol. 11, p. 358, 2000.
- WOOD JR., D. Robley; LAFORGE, R. Lawrence. *The impact of comprehensive planning on financial performance*. Academy of Management Journal, vol. 22, n. 3, p. 516-526, 1979.