

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Marcelo Henrique dos Anjos

**ANÁLISE DAS DIFICULDADES DE GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO RAMO ALIMENTÍCIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis

2020

Marcelo Henrique dos Anjos

**ANÁLISE DAS DIFICULDADES DE GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO RAMO ALIMENTÍCIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina
CAD 7305 como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de
Santa Catarina.
Enfoque: Monográfico – Artigo
Área de concentração: Empreendedorismo
Orientador(a): Prof.^a. Dr. Allan Augusto Platt

Florianópolis

2020

ANÁLISE DAS DIFICULDADES DE GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO ALIMENTÍCIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de novembro de 2020.

Prof.^a. Helena Kuerten de Salles Uglione
Coordenador de Trabalho de Curso

Banca Examinadora:

Prof.. Dr. Allan Augusto Platt
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a. Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a. Dra. Helen Fischer Günther
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a meus pais, Fabrícia e Marcelo, por sempre acreditarem no meu potencial e sempre me ajudarem em tudo que precisei, para minha irmã Ana Carolina e sobrinha Eloá, por serem luz na minha vida e para minha namorada Giulia, que sempre esteve ao meu lado e me fez sempre ser o melhor que posso ser.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina e seus colaboradores, por toda a infraestrutura e cuidados fornecidos por quase 5 anos de curso, que contribuíram da melhor forma nessa etapa da minha vida.

Aos meus professores que sempre me apoiaram no que foi necessário e me ensinaram o que melhor poderia aprender. Agradeço especialmente ao meu professor orientador, Allan Augusto Platt por ter tanta paciência e ter entrado nessa missão difícil comigo, agradeço por nunca desistir de mim.

Agradeço a minha família, por todo o amor durante toda minha vida e pela toda ajuda e carinho durante o período da faculdade, sem eles seria muito mais difícil.

Agradeço a minha namorada que durante 6 anos me faz cada dia ser uma pessoa melhor, que está sempre ao meu lado em momentos bons e ruins sempre me dando todo o suporte para tudo. Obrigado por ser o amor da minha vida.

Enfim a todos os amigos e colegas que tive durante toda essa caminhada, meu sincero e honesto muito obrigado.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as dificuldades gerenciais encontradas pelos empreendedores de micro e pequenas empresas do ramo alimentício da Grande Florianópolis. Foi realizada uma pesquisa descritiva com uma abordagem quantitativa, com a aplicação de questionário com dez gestores de micro e pequenas empresas. Os resultados apontam que as empresas enfrentam diversos problemas advindos da negociação com supermercados que a partir de relacionamentos informais conseguem contorná-los. Foi constatada também a carência de maior qualificação gerencial de seus gestores que em decorrência disso levam o setor a apresentar falta de inovação e baixa utilização de mídias sociais e marketing digital. Pode-se concluir que o setor enfrenta muitas dificuldades comerciais principalmente em relação à comercialização com grandes supermercados e que existe uma necessidade latente de formação destes empreendedores tanto para a gestão como para inovar suas práticas de comercialização utilizando as ferramentas do marketing digital.

Palavras chaves: Micro e pequenas empresas; Setor alimentício; Dificuldades gerenciais; Micro e pequenos empresários.

ABSTRACT

This study aims to analyze the managerial difficulties encountered by entrepreneurs of micro and small companies in the food industry of Greater Florianópolis. A descriptive research was carried out with a quantitative approach, with the application of a questionnaire with ten managers of micro and small companies. The results show that companies face several problems arising from negotiations with supermarkets that, through informal relationships, manage to circumvent them. It was also noted the lack of greater managerial qualification of its managers, which as a result lead the sector to present a lack of innovation and low use of social media and digital marketing. It can be concluded that the sector faces many commercial difficulties mainly in relation to marketing with large supermarkets and that there is a latent need for training these entrepreneurs both for management and to innovate their marketing practices using digital marketing tools

Keywords – Micro and small companies; Food sector; Managerial difficulties; micro and small business owners.

1 INTRODUÇÃO

As micros e pequenas empresas (MPEs) possuem grande relevância no cenário econômico, abrangendo a maioria das empresas no Brasil. No entanto, enfrentam dificuldades em todo o seu processo de desenvolvimento, como demonstra o índice de mortalidade deste grupo no país de 23,4% com até dois anos de existência, sendo que 45% não sobrevivem além dos quatro anos de existência (BEDÊ, 2016).

O mercado atual é concorrido e pressiona os gestores constantemente a buscarem alternativas e oportunidades para ganho de competitividade, uma vez que as MPEs têm menor poder econômico. No entanto, essas empresas têm mais flexibilidade em sua estrutura, com hierarquia enxuta e menores custos produtivos (JÚNIOR; PISA, 2010).

Já os grandes supermercadistas apresentam um aumento de faturamento em larga escala, de maneira independente à situação econômica atual brasileira, que ainda caminha a passos curtos à recuperação econômica. O setor supracitado registrou faturamento de R\$ 353,2 bilhões em 2017 (ABRAS, 2017). Devido à grande importância econômica é um setor relevante a ser estudado em seus processos e suas especificidades.

A relação entre fornecedores e supermercadistas tem sido marcada por uma mudança de eixo no poder de negociação nas últimas décadas. Na década de 1980, os varejistas ainda não detinham todo o poder de negociação em relação aos fabricantes, possuindo maior dificuldade na compra de mercadoria e submetendo-se rigorosamente a valores e prazos de compra pré-determinado pelo fabricante. Já na década seguinte, esse poder aumentou drasticamente para o lado do varejo, uma vez que o setor começou a ter controle sobre os canais de distribuição, ditando assim prazos e estabelecendo maior controle sobre o preço (ROSENBLOOM, 2007).

Muitos destes fornecedores são MPEs do ramo alimentício, setor que cresceu 2,08% em faturamento, atingindo R\$ 656 bilhões no ano de 2018 (ABIA, 2019). O número aproximado de empresas registradas no ramo alimentício é de 35,7 mil empresas (ABIA, 2019), quantidade que pode crescer à medida que analisamos empresas do ramo alimentício que atuam sem se associar a ABIA e que trabalham na irregularidade, ampliando a competitividade existente no setor.

Estas MPEs enfrentam maior dificuldade para a sua colocação perante o grande varejo em comparação aos grandes fornecedores que possuem marcas conhecidas de grandes grupos que são essenciais para o portfólio dos supermercadistas, diferente das marcas regionais de pequenas indústrias, que tentam se estabelecer e conquistar reconhecimento perante os clientes.

As MPEs também sofrem vários problemas advindos da falta de gestão e profissionalização de seus administradores. Assim diante deste panorama, este estudo tem como objetivo principal apresentar e analisar as dificuldades gerenciais encontradas pelos empreendedores de micro e pequenas empresas do ramo alimentício da Grande Florianópolis. O artigo tem como objetivos específicos, apresentar as principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas e mapear através de um questionário o perfil de proprietários de micro e pequenas empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buscando embasar a atual pesquisa, esta seção traz os fundamentos teóricos com a abordagem dos seguintes temas: dificuldades das MPEs; MPEs e a gestão financeira; MPEs e a competitividade; negociação entre supermercadistas e MPEs do ramo alimentício.

2.1 AS DIFICULDADES DAS MPE'S

Uma microempresa (ME) caracteriza-se por faturar até 360 mil por ano e uma empresa de pequeno porte (EPP), de mil a 4,8 milhões por ano (SEBRAE, 2018). Atualmente, no cenário brasileiro, MPEs mostram-se como maioria e são responsáveis por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Dos 6,4 milhões de estabelecimentos existentes neste país, 99% são micros e pequenas empresas, além de representar 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2017). Porém vale ressaltar, mesmo representando uma grande parte das empresas no mercado, no âmbito do grande varejo, é possível identificar que a maioria das marcas presentes é de grandes indústrias.

Segundo um estudo do SEBRAE (2017) foi constatado que 42% das MPEs fecham em até dois anos. Isso pode ser evidenciado com fatores condicionantes à mortalidade das pequenas empresas como problemas particulares dos sócios, crise econômica, ambiente de negócios desfavoráveis, forte concorrência e alta carga tributária (SALES; BARROS; PEREIRA, 2011).

As dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas são de natureza complexa. Uma pesquisa realizada pelo Bedê (2016), com empresas criadas em 2011 e 2012, mostra que as principais dificuldades enfrentadas no primeiro ano de atividade foram: falta de clientes (16%), falta de capital (16%), falta de conhecimento (12%), mão de obra (10%), imposto/ tributos (10%), inadimplência (6%), concorrência (4%) e burocracia (4%) (SEBRAE, 2017).

Outra pesquisa realizada pelo SEBRAE, descrita na revista Exame (2019), com mais de 10 mil empreendedores de todo o Brasil apresentou as maiores dificuldades e desafios enfrentados por eles no cenário atual: 24% avaliam a dificuldade de conquistar a clientela como maior desafio, 17% reclamam da carga tributária, 52% desejam maior qualificação nas áreas de controle e gestão financeira, 44% ainda não sabem usar as redes sociais. Outros dados da pesquisa foram que 18% começaram a empreender por necessidade e 50% dos entrevistados estão no negócio por ter tido conhecimento ou experiência (EXAME, 2019).

Um estudo mais aprofundado sobre o assunto foi realizado por Pessoa e Diniz (2017), que apresentou as maiores dificuldades das MPEs brasileiras: alta carga tributária, restrição ao crédito, excesso de obrigações, dificuldade de gestão, competitividade, falta de suporte adequado e falta de conhecimento do gestor.

As MPE's enfrentam grande dificuldade para adentrar em novos mercados e muito embora detenham importância e relevância econômica e social, enfrentam dificuldades de atuação decorrentes de sua estrutura de pequeno negócio diante das pressões internas e do mercado (SILVA; DACORSO, 2013).

2.2 MPE'S E A GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira nas micro e pequenas empresas é sempre um fator citado pela alta taxa de mortalidade e é um dos grandes desafios para os gestores das MPE's. Em grande parte dos casos, a falta de capital é constante no processo de criação e manutenção das empresas, tendo, a grande maioria dos demais problemas, origem na ausência de recursos financeiros (PALERMO, 2002).

A falta de gestão financeira nessas empresas dá-se principalmente devido a falta de conhecimento dos seus gestores. Um estudo realizado por Kassai (1997) mostrou que os pequenos empresários, em sua maioria, começam a trabalhar cedo e são provenientes de famílias de baixa renda. Apontou também que esses empresários, apesar de serem conhecedores de técnicas relacionadas aos seus negócios, apresentam poucos conhecimentos de ferramentas de gestão, possuindo uma lacuna em noções básicas como capital de giro e na separação do caixa da empresa e do recurso pessoal.

Uma administração inadequada de capital de giro resulta em sérios problemas financeiros, contribuindo para a formação de uma situação indesejada (SILVA; ASSAF NETO, 1995). Longenecker, Neubert e Fink (2007) ressaltam que a má gestão desse capital pode prejudicar fortemente a entrada da empresa em um meio competitivo e tão pouco seu destaque.

Outro ponto é a falta de captação de recursos, uma vez que há em evidência uma falta de garantia. De acordo com Zica e Martins (2008), a falta de garantias mostra-se como um obstáculo a ser superado tanto pelos empresários de pequenos negócios quanto pelas instituições financeiras, que não conseguem reduzir o risco para liberar o financiamento. A falta dessa captação em muitas vezes é para ter um capital de giro necessário, e a falta do mesmo acarreta em grandes riscos para a empresa. A falta de financiamento mais fácil e com menores

taxas pela falta de garantias faz com que as MPEs recorram a juros altos e conseqüentemente sofrendo problemas em decorrência disso (MACHADO; MACHADO; CALLADO, 2006).

Uma alternativa para certos problemas apresentados é um plano orçamentário. Figueiredo e Caggiano (2004) afirmam que o processo orçamentário orienta e direciona quais os caminhos a serem executados pelos gestores, deixando claros os objetivos propostos pela empresa. Vale ressaltar que a confecção do plano orçamentário se trata de uma noção consolidada em gestão financeira que como visto anteriormente ainda é um ponto falho nas gestões de MPEs.

2.3 MPE'S E A COMPETITIVIDADE

As MPE's enfrentam grande dificuldade para adentrar em novos mercados, e muito embora detenham importância e relevância econômica e social, enfrentam dificuldades de atuação decorrentes de sua estrutura de pequeno negócio diante das pressões internas e do mercado (SILVA; DACORSO, 2013).

Segundo o Repórter Brasil (2015), dez grandes companhias – entre elas Unilever, Nestlé, Procter & Gamble, Kraft e Coca-Cola – abocanham de 60% a 70% das compras de uma família e tornam o Brasil um dos países com maior nível de consumo de maiores marcas no mundo. O que sobra do mercado é disputado por cerca de 500 empresas menores e regionais.

A dificuldade de se adaptar e obter inovações põe em risco a sobrevivência das mesmas, que são de suma importância para o desenvolvimento econômico do país, já que são geradoras de emprego e de renda, com isso movimentam o mercado (COSTA; OLAVE, 2014).

A ideia de inovação é amplamente difundida no meio empresarial, pois as empresas estão em constante processo de adaptação à economia, buscando sempre novos meios de suprir as necessidades do mercado (COSTA; OLAVE, 2014).

2.4 NEGOCIAÇÃO ENTRE SUPERMERCADISTAS E MPE'S DO RAMO ALIMENTÍCIO

A negociação é algo intrínseco de várias organizações. De acordo com Wanderley (2016), “negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo nas situações em que existam interesses comuns e divergências de ideias, interesses e posições. Importa, em comunicação, processo decisório compartilhado entre as partes e solução de conflitos”. A negociação está presente em processos de compra entre clientes e fornecedores, como por exemplo em supermercadistas.

As negociações envolvendo a indústria e o varejo sempre tiveram o preço como foco principal. Nas negociações entre vendedor e comprador se via dois lados opostos, mas no fim objetivando uma alta compra de produtos com o menor preço possível, focalizando no maior giro possível de mercadoria (GHISI, 2005).

Os supermercados comercializam uma variada gama de produtos. Esses produtos são adquiridos de diversos fornecedores, e a relação entre o supermercado e seus fornecedores é importante e deve ser gerida de forma cooperativa (KALNIN; BAGUINSKI; COSTA, 2009). A relação entre o supermercado e a empresa vai da compra do produto até a exposição dele na área de venda do supermercado (CHOPRA; MEINDL, 2011).

A diferença de tamanho entre empresas na gestão de relacionamento pode gerar certas situações, segundo Zhuang, Xi e Tsang (2010) dependência de empresas podem gerar mudança no poder da negociação. Em relacionamentos onde há a empresa mais fraca depende e muito de uma empresa mais poderosa, ou seja, de maior porte, então a empresa de menor porte deve lutar muito pela permanência deste relacionamento para manter seus objetivos, fazendo assim o poder pender para a de maior porte, e em uma situação entre supermercado e fornecedor o mercado acaba tendo maior poder nas especificidades do processo de compra (RYU et al., 2008).

De acordo com Baily e farmer (2000), a atividade de compras é um processo que a empresa utiliza para escolher os itens de compra, definir os fornecedores supridores dos produtos, realizar negociações, emitir contratos entre compradores e vendedores, fazer o pedido de compra e por fim, receber a mercadoria e efetuar o pagamento dos bens e serviços obtidos.

Para Rivlin (2013), as negociações dos supermercadistas são moldadas por acordos entre as lojas e as indústrias de alimentos. Uma grande parte da negociação entre supermercadistas e pequenas empresas está muito pautada em espaço. Hypermarchas (2014) aborda que duas ações impactam na decisão de compra do consumidor: uma comunicação eficiente e a exposição dos produtos no ponto de venda. Quanto a esta última, há grandes negociações existindo as “taxas de gôndola” que são espécies de “impostos” que a indústria alimentícia paga aos varejistas para seus produtos aparecem nas prateleiras (EDWARDS, 2016).

O poder das grandes empresas reduz a competição e torna mais difícil para pequenos negócios competir com as grandes companhias. Essas vantagens para as maiores empresas combinam-se com a sua habilidade de adquirir prateleiras suficientes para moldar efetivamente o layout da loja. Cobram, também, altos preços para produtos sazonais e displays promocionais

que aparecem ao final dos corredores, tornando ainda mais complicado para pequenos fornecedores disputarem espaço (EDWARDS, 2016).

Por mais que essas cobranças não sejam vistas com bons olhos pela maioria das empresas, é possível ver pontos positivos e negativos: lojistas operando com alto volume e margens pequenas precisam de uma forma de reduzir riscos e cobrir custos. Para os fornecedores, porém, parece uma extorsão de marca, que seria uma cobrança excessiva para ter a marca exposta, o que favorece os grandes conglomerados em detrimento a companhias que não conseguem pagar taxas tão altas (EDWARDS, 2016).

3 METODOLOGIA

O trabalho tem como proposta a realização de uma pesquisa descritiva com abordagem predominantemente qualitativa, de amostragem não probabilística que busca analisar as dificuldades de gestão de empresários de pequenas e microempresas do setor alimentício da região da Grande Florianópolis. A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário.

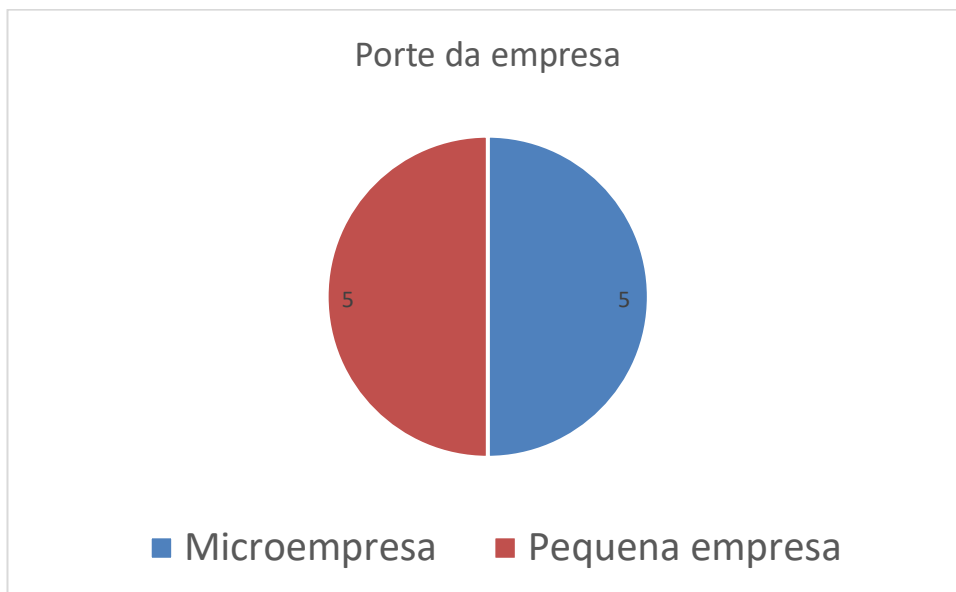
A pesquisa, realizada com 10 gestores de micro e pequenas empresas do ramo alimentício da grande Florianópolis, foi aplicada durante o período de junho a agosto do ano de 2020, e enfrentou grandes problemas para sua realização devido a pandemia. Primeiramente são realizadas perguntas quanto a caracterização dos gestores e das empresas correspondentes, e apresentar seu grau de experiência e conhecimento para gestão na área. As questões seguintes estão estruturadas em cinco temas principais que foram apresentados na fundamentação teórica: as dificuldades enfrentadas com ótica na gestão financeira, na alta concorrência, na seleção de fornecedores, na negociação com clientes e na inovação com uso mídias sociais e marketing digital.

Como limitações do estudo, a pandemia pelo corona vírus que impossibilitou o uso da entrevista e uma amostra maior de gestores para serem questionados. Pode-se verificar que com uma amostragem pequena e não probabilística, e aplicada apenas na região da Grande Florianópolis não se permitem maiores generalizações a respeito dos resultados.

4 ANÁLISE DE DADOS

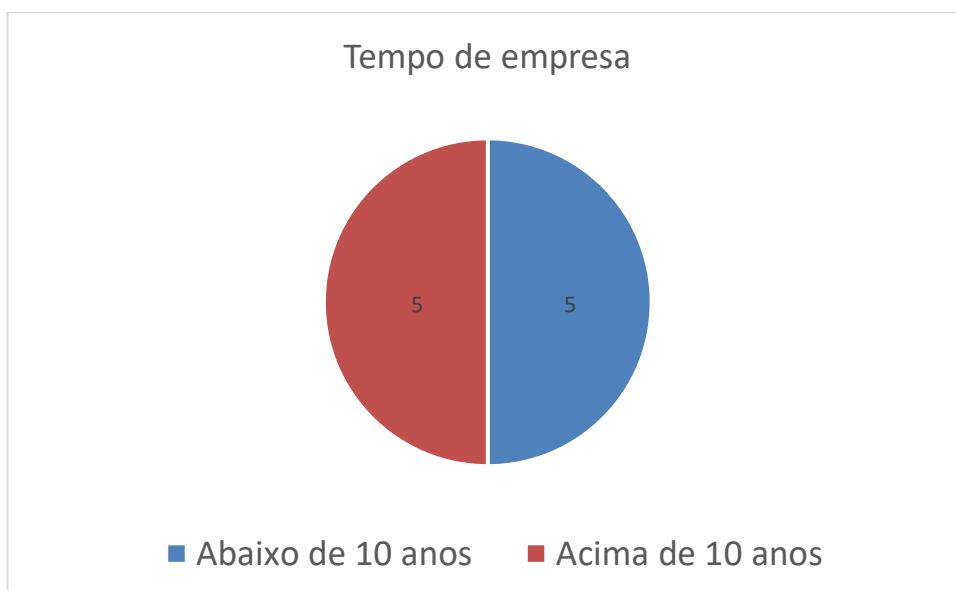
A pesquisa foi realizada com 10 proprietários de pequenas empresas de Santa Catarina que negociam com supermercados e mercados de menor porte. Para caracterizar melhor os entrevistados, foram realizadas perguntas com base no porte da empresa e no tempo de empresa no qual os resultados obtidos são apresentados nos Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 – Qual o porte da empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Gráfico 2 - Qual o tempo que você é proprietário da Empresa?

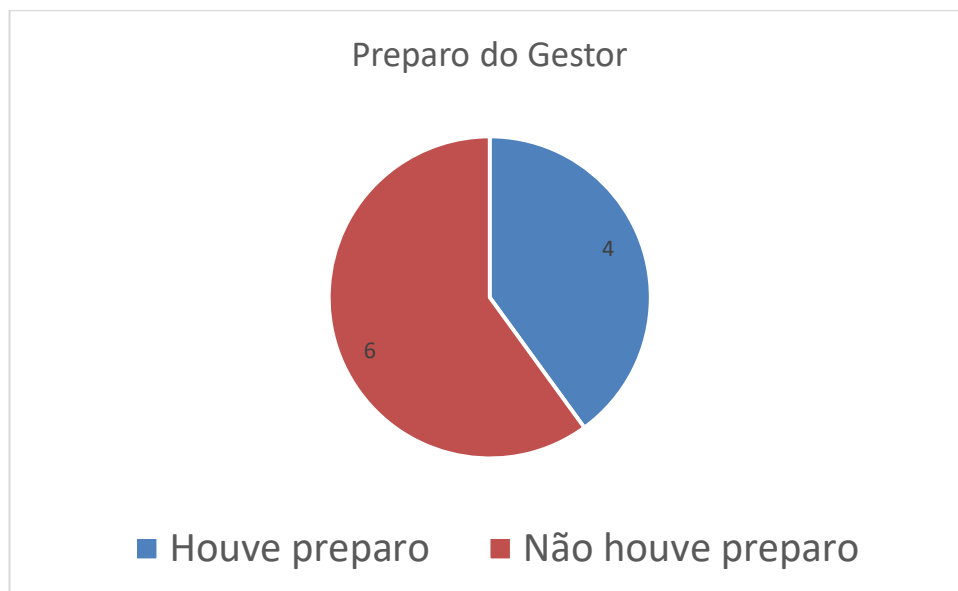


Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

É possível identificar que todas são empresas de micro e pequeno porte e metade delas possuem mais de 10 anos de existência. Uma das empresas possui cerca de 25 anos de atuação e a mais nova cerca de um ano e meio.

Após a caracterização das empresas, foi feita uma pergunta com foco na qualificação dos gestores: se eles detinham habilidades administrativas como financeira e contábil quando abriram a empresa e se observou que 60% dos entrevistados responderam que não se prepararam para assumir a empresa e apenas 40% afirmou que se preparou, mas exclusivamente com base em experiência adquirida no mercado de trabalho.

Gráfico 3 – Você se preparou para assumir a empresa?

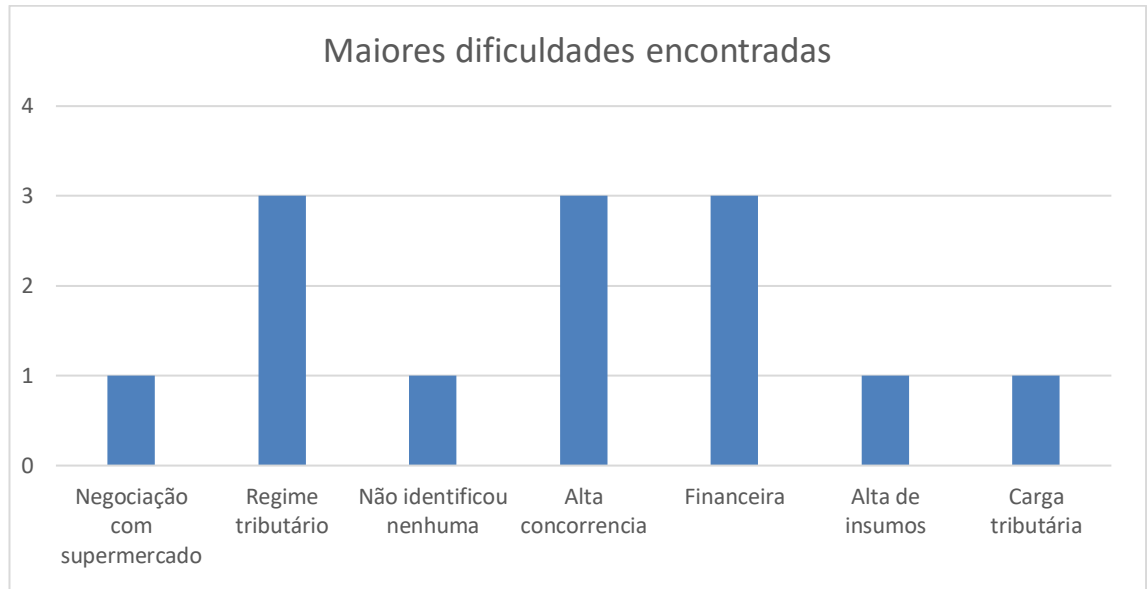


Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Com os dados apresentados pelo gráfico acima se pode analisar um dos motivos da falência precoce de microempresas, corroborando uma pesquisa do SEBRAE (2016) que identificou a falta de conhecimento como uns dos principais fatores de dificuldade de empresas no seu primeiro ano. Para uma análise mais ampla do problema, todos que falaram que não se prepararam sofreram problemas financeiros e tiveram que se qualificar ou ainda estão buscando qualificação. Nenhum dos entrevistados cursou ensino superior. Os dados e relatos estão de acordo com outra pesquisa do SEBRAE (2019) que apresenta que mais de 50% dos gestores gostariam de se qualificar na área de gestão.

Partindo do cenário da falta de qualificação e do mercado que estão inseridos a pesquisa questionou quais as maiores dificuldades da empresa na atualidade que podem ser observadas no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Qual as maiores dificuldades que você encontra no cenário atual?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

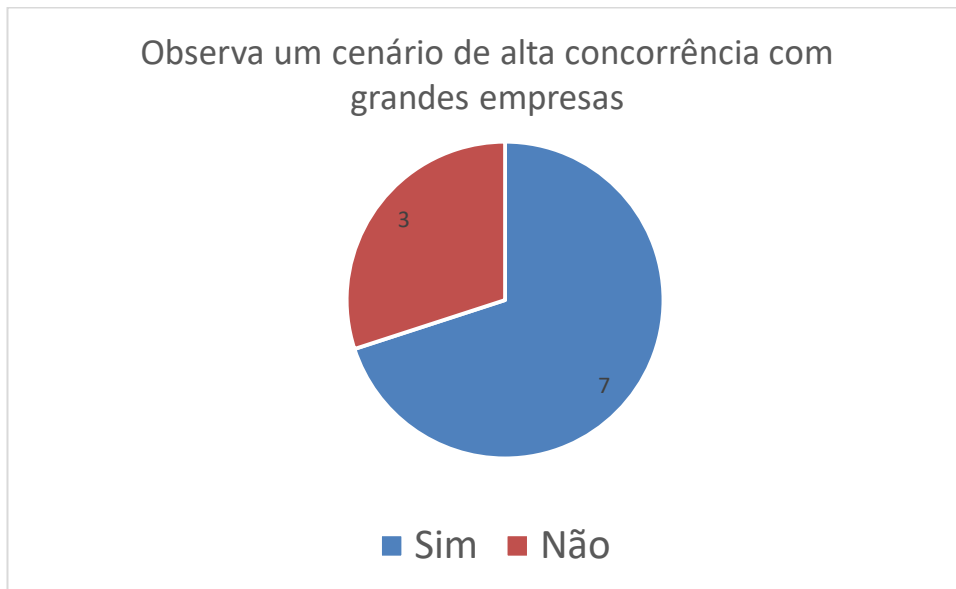
Pode-se ver que alguns entrevistados citam mais de um problema no cenário atual e é interessante analisar como estes, em sua maioria, vão de encontro com o que o referencial teórico aborda. Como Pessoa e Diniz (2017) que apresentaram as maiores dificuldades das pequenas e microempresas brasileiras: alta carga tributária, restrição ao crédito, excesso de obrigações, dificuldade de gestão, competitividade, falta de suporte adequado e falta de conhecimento do gestor. Já na pesquisa se destaca ainda mais a competitividade, problemas financeiros e o regime tributário.

A partir desta caracterização dos entrevistados e a identificação dos seus maiores problemas a pesquisa adentrou a parte financeira das empresas. Foi realizada uma pergunta questionando se a empresa já havia passado por algum problema financeiro. Cerca de 60% dos respondentes nunca enfrentou problemas financeiros e 40% já enfrentaram. Desses 40%, os problemas apresentados foram basicamente falta de crédito que gerou a falta de capital de giro, ou apenas a falta de capital de giro, por má gestão financeira, confirmando com Silva e Assaf Neto (1995) e Ambrozini, Matias e Pimenta Júnior (2014) que argumentam que o capital de giro é importante para a empresa ser gerida de forma saudável e em questão a falta de crédito, Zica e Martins (2018) apresentam que a falta de garantia é um grande obstáculo para pequenas empresas, o que ocasiona a falta de crédito ou crédito a juros impraticáveis.

Uma solução para esses problemas financeiros atuais e também problemas que podem vir no futuro seria a realização de um orçamento anual, que para Figueiredo e Caggiano (2004), direciona os caminhos a serem executados pela empresa deixando claros seus objetivos e permitindo ter um controle maior de gastos. Mas o que se encontrou na pesquisa foi que nenhuma empresa realiza ou realizou um orçamento, mas elas acreditam ser uma boa ferramenta a ser usada para atingir bons resultados.

Outra questão descrita como uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas, a alta concorrência foi um ponto específico abordado na pesquisa. A pergunta do Gráfico 5 é se os micros e pequenos empresários da amostra observam se há uma grande concorrência com empresas de grande porte.

Gráfico 5 - Há uma concorrência com empresas de grande porte?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

O que se pode analisar a partir dos dados do Gráfico 5 é a alta concorrência enfrentada por essas empresas (70%) por empresas de grande porte, o que dificulta a colocação dos seus produtos em melhor exposição. Como exemplo, o Repórter Brasil (2015) coloca que 10 grandes companhias abocanham cerca de 60% a 70% do mercado. Os 30% restantes apresentaram que a maior concorrência é por empresas de mesmo porte, o que demonstra a grande quantidade de empresas similares no setor. Para superar essa concorrência os gestores apresentaram as soluções encontradas para tal: foco no atendimento, melhor exposição na área de venda e diferenciação buscando um lado mais caseiro dos seus produtos. O aspecto de exposição e atendimento ao cliente está ligado diretamente com a negociação com os supermercados. Os

supermercados comercializam uma variada gama de produtos. Esses produtos são adquiridos de diversos fornecedores, e a relação entre o supermercado e seus fornecedores é importante e deve ser gerida de forma cooperativa.

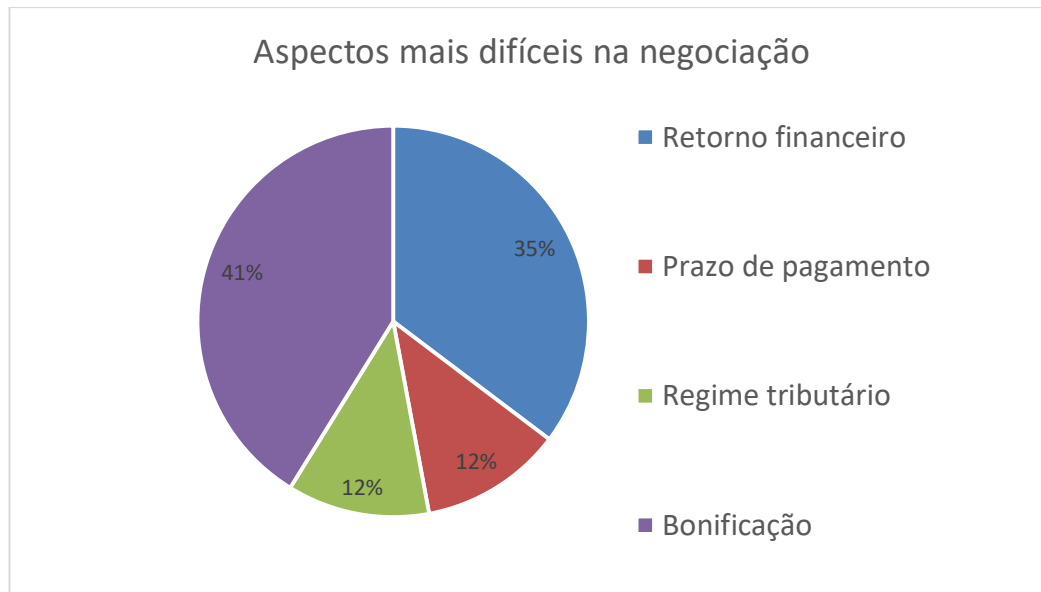
Já no processo de seleção de fornecedores vários aspectos são levados em conta e foram obtidas respostas ambíguas. Alguns gestores acreditam que a negociação é tranquila por já ter contato com funcionário dentro do supermercado. Outros gestores apresentaram diversas dificuldades para conseguir ter seu produto no portfólio do supermercado. Tanto os gestores com dificuldade tanto os com maiores facilidades, disseram que não tiveram que passar por processos de seleção, o que vai de oposto ao processo adequado para a seleção de fornecedores segundo Sonmez (2006) que identifica que a seleção de fornecedores é geralmente considerada como um processo de cinco fases: identificação da necessidade de um novo fornecedor; determinação e formulação de critérios de decisão; pré-qualificação, como uma triagem inicial, dos potenciais fornecedores; seleção final de fornecedores; e finalizando com o monitoramento.

Chopra e Meindl (2011) afirmam que após já estar dentro do supermercado, o processo de negociação entre vendedor e comprador é essencial, e essa negociação vai desde a compra do produto até a sua exposição. A combinação de preço e uma boa exposição do produto são essenciais para a decisão de compra do consumidor.

Em relação à exposição do produto é interessante analisar as taxas de gôndola, que para Edwards (2016), são taxas cobradas pelos supermercados por uma melhor exposição dos produtos do fornecedor. Esta taxa segundo a pesquisa é vista como injusta pelos gestores, pois não tem como concorrer por espaços pagos com grandes empresas, que por sua vez tem poder de compra e acabam pagando e obtendo os melhores espaços dentro dos supermercados.

Como taxas de gôndolas, outros aspectos que dificultam na negociação entre supermercados e pequenas empresas foram levantadas na pesquisa, e são apresentados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Quais os aspectos mais complicados nas negociações com varejistas?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Os dados apresentados no Gráfico 6 apresentam diversos fatores que dificultam o processo de negociação para as pequenas empresas, destacando-se aspectos financeiros como a bonificação de mercadorias, o prazo de pagamento e o retorno financeiro sobre a venda. As pequenas empresas acabam em sua maioria tendo que aceitar as condições propostas pelos supermercados o que corrobora com a afirmação de Zhuang, Xi e Tsang (2010), que apresentam que a dependência de pequenas empresas com grandes empresas, acaba sendo prejudicial para as mesmas, pois se sujeitam a todas as condições propostas por empresas de maior porte.

Para diminuir essas dificuldades os gestores relataram na pesquisa que um relacionamento próximo e de amizade com o comprador ou com alguém com algum cargo superior dentro do supermercado é essencial para conseguir obter uma melhor negociação, como diminuição de retorno financeiro, diminuição da negociação e até mesmo a isenção de taxas de gôndola. Todos os 10 entrevistados afirmaram que sem isso a negociação se torna muito mais complicada.

Com dificuldades no processo de negociação e venda para o supermercado, a inovação é um fator importante, que pode diferenciar a empresa de menor porte perante as outras de mesmo tamanho. A inovação por meio das redes sociais serve para cativar e captar clientes, e uma pergunta com foco no uso das redes sociais foi feita com os resultados apresentados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Sua empresa usa ferramentas de Marketing Digital e Mídias Sociais?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Os dados apresentados no Gráfico 7 denotam uma grande deficiência das empresas em se atualizar para buscar novos espaços e clientes para não depender apenas de melhores espaços nas gôndolas. A única empresa que utiliza as redes sociais, tem tido bons resultados advindos desta inovação. Em contrapartida as respostas não, alguns gestores relataram que pretendem com urgência se atualizar nesse quesito e outros apresentam argumentos como medo de exposição e assaltos e também apresentaram a falta de capital como motivo para não utilização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi apresentar e analisar as dificuldades gerenciais encontradas pelos empreendedores de micro e pequenas empresas do ramo alimentício da Grande Florianópolis. Este objetivo foi alcançado por meio de aplicação de um questionário com dez micros e pequenos empresários do setor alimentício da Grande Florianópolis.

O estudo conseguiu identificar dificuldades relacionadas a gestão como na negociação com grandes supermercados, seus principais clientes. Também se constatou o relacionamento estreito com o comprador dos grandes varejistas como estratégica para a comercialização com estes e também a falta de inovação em aspectos relacionados ao marketing digital e uso das mídias sociais como forma de atração e retenção de clientes.

Constatou-se que as MPEs pertencentes à amostra sofrem diversas dificuldades desde sua criação, seja por falta de conhecimento do gestor, o que acarreta em problemas financeiros, a outros fatores como a falta de garantias para obter créditos ou as altas cargas tributárias no cenário brasileiro. Os problemas financeiros poderiam ser resolvidos com a utilização de ferramentas básicas de gestão como um plano orçamentário, que infelizmente não é utilizado pelos respondentes da amostra.

Partindo para uma análise do cenário competitivo, é interessante analisar a discrepância de forças entre grandes e pequenas empresas, e o poder de grandes companhias que concentram as maiorias das vendas nos supermercados. Mesmo existindo essa discrepância as pequenas empresas se pautam no atendimento e em boas relações com compradores para obterem bons espaços nas gôndolas e preços competitivos.

Já o processo de seleção dos supermercados é bem diferente daquele dito como o ideal e completo pela bibliografia apresentada. Os entrevistados apresentaram que o bom relacionamento pessoal é muito importante para conseguir vantagem na hora de adentrar em novos mercados sem precisar passar por seleções e análises muito apuradas dos compradores.

Em relação ao processo de compra das MPE's pelos supermercados, diversas dificuldades são levantadas, com maior ênfase nas dificuldades financeiras como retorno financeiro, bonificação, taxas de gôndola entre outros. Essas dificuldades acarretam na diminuição da margem de lucro das pequenas empresas. Para se contornar essa dificuldade apostam no bom e próximo relacionamento com o comprador ou pessoas influentes dentro dos supermercados, para obterem facilidades no processo da negociação.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se explorar cada uma das dificuldades elencadas, com trabalhos específicos em cada um dos temas, com possível estudo

de soluções para cada uma. O regime tributário foi indicado como uma dificuldade relevante e merece uma atenção dos estudiosos em MPEs que poderão identificar melhores soluções aos desafios que estes empresários vivenciam em nosso país.

6 REFERÊNCIAS

- ABIA. Indústria de alimentos cresce 6,7% em 2019. **ABIA**, 18 fev. 2020. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/industria-de-alimentos-cresce-67-em-2019>. Acesso em 20 jul., 2020.
- ABRAS. Associação brasileira de supermercados, 2019. Página inicial. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 15 de set. de 2019
- ABRAS. O setor supermercadista fatura 353,2 bilhões em 2017. **ABRAS**, 19 de mar. de 2018. Disponível em: www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=63952 . Acesso em 19 jul. 2020.
- AMBROZINI, M. A.; MATIAS, A. B.; PIMENTA JÚNIOR, T. Análise dinâmica de capital de giro segundo o modelo fleuriet: uma classificação das empresas brasileiras de capital aberto no período de 1996 a 2013. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, n. 2, mai./ago. 2014.
- BAILY, Peter et al. Compras: princípios e administração. **São Paulo: Atlas**, v. 8, 2000.
- BEDÊ, Marco Aurélio. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- COSTA, M de S.; OLAVE, M. E. L. Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma Visão dos Agentes Locais de Inovação do Sebrae em Aracaju - SE. VIII Encontro de Estudos de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), **Anais [...]**.Goiânia, 24 a 26 de março de 2014.
- EDWARDS, Phil. The hidden war over grocery shelf space. **Vox**, 22 de junho de 2016. Disponível em: <<https://www.vox.com/2016/11/22/13707022/grocery-store-slotting-fees-slotting-allowances>>. Acesso em: 25 de set. de 2019.
- EXAME. Esta é a principal dificuldade dos donos de pequenas empresas, 29 out. 2019 **EXAME**. Disponível em: www.exame.com/pme/esta-e-a-principal-dificuldade-dos-donos-de-pequenas-empresas. Acesso em 20 jul. 2020.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C.. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GHISI F. A. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista**. 2005. f. 270. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ribeirão Preto: USP, 2005.
- HYPERMARCAS. Hypermarcas inova e melhora exposição dos produtos no PDV. **Revista Decnews**. São Paulo: Contento, 2014.
- LEMES JÚNIOR, A. B.; PISA, B. J.. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2010.

KALNIN, J. L.; BAGUINSKI, D. A.; COSTA, C. A. Desenvolvimento de uma Metodologia para a Seleção de Fornecedores na Cadeia de Suprimentos de uma Empresa do Ramo Automotivo. In: Encontro nacional de engenharia de produção, 24, 2009. **Anais[...]** Salvador, Bahia, 2009.

KASSAI, S.. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos**, n. 15, p. 01-23, 1997.

LONGENECKER, C. O.; NEUBERT, M. J.; FINK, L. S. Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. **Business Horizons**, v. 50, n. 2, p. 145-155, 2007.

MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R.; CALLADO, A.L.C. Análise dinâmica e o financiamento das necessidades de capital de giro das pequenas e médias empresas localizadas na cidade de João Pessoa, PB: um estudo exploratório. **Revista Base** (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, v. 3, n. 2, p. 139-149, 2006.

PALERMO, F K. O. **As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social**. São Paulo: Harbra, 2002.

PESSOA, R. S.; DINIZ, F. **Os principais desafios que as pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam no Brasil**. *Revista de empreendedorismo e gestão de micro e pequenas empresas, São Paulo, ano 3*, 137-161, 2017.

RIVLIN, G. *Rigged: Supermarket shelves for sale*. **Center for Science in the Public Interest**, 2016.

REPÓRTER BRASIL. **As concentração das empresas nas gôndola do supermercado**. Repórter Brasil, 2015. Disponível em: <www.reporterbrasil.org.br/2015/01/a-concentracao-das-empresas-nas-gondolas-do-supermercado/>

ROSENBLOOM, Bert. **Marketing Channels: A Management View**. 7. ed. Mason: International Thomson Press, 2007.

SALES, R.L.; BARROS, A. A. de; PEREIRA, C. M. M de A. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 5, n. 1, p. 68-84, 2011.

SEBRAE. Pequenos negócios em números. **SEBRAE**, 2017. Disponível em: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros. Acesso em 19 jul. 2020.

SEBRAE. Estudos e pesquisas. **SEBRAE**, 2018. Disponível em: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque. Acesso em 19 jul. 2020.

SILVA, C. A. T.; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, G.; DACORSO, A.L.R., Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa - **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.3, p.251-268, jul./set . 2013.

SONMEZ, M.. **A review and critique of supplier selection process and practices**. Occasional papers series-loughborough university business school, v. 1, 2006.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2016.

ZHUANG, G.; XI, Y.; TSANG, A. S.L. Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 137-149, 2010.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 181-204, 2008.