



## Engenharia de Produção: What's Your Plan? 3





Marcos William Kaspchak Machado  
(Organizador)

Engenharia de Produção:  
What's Your Plan? 3

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação e Edição de Arte:** Natália Sandrini e Lorena Prestes

**Revisão:** Os autores

### **Conselho Editorial**

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

E57 Engenharia de produção: what's your plan? 3 [recurso eletrônico] /  
Organizador Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta  
Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Engenharia de Produção:  
What's Your Plan?; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-255-5

DOI 10.22533/at.ed.555191204

1. Engenharia de produção – Pesquisa – Brasil. 2. Inovação.  
3. Sustentabilidade. I. Machado, Marcos William Kaspchak. II. Série.  
CDD 620.0072

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “*Engenharia da Produção: What’s your plan?*” é subdividida de 4 volumes. O terceiro volume, com 19 capítulos, é constituído com estudos contemporâneos relacionados a inovação em gestão organizacional, gestão de segurança do trabalho, ferramentas de gestão da qualidade e sustentabilidade.

Na primeira parte são apresentados estudos sobre a novas formas de aplicação ferramentas de gestão organizacional e de pessoas, além disso são apresentados análises e avaliações ergonômicas aplicadas em múltiplos cenários de produção e gestão, proporcionando aos leitores uma visão panorâmica da importância e potencial na aplicação e desenvolvimento de estudos nesta área.

Na sequência, os estudos de gestão da qualidade e sustentabilidade apresentam a utilização de princípios e ferramentas para o aumento de produtividade sustentável. Na gestão da qualidade são abordadas ferramentas como QFD, CEP e MASP. Estas ferramentas auxiliam as organizações na melhoria dos processos e redução de desperdícios o que gera um resultado, não só financeiro, mas também ambiental e social.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os agradecimentos do Organizador e da Atena Editora, pela dedicação e empenho sem limites que tornaram realidade esta obra que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de conhecimentos e inovações, e auxilie os estudantes e pesquisadores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de engenharia de produção.

Boa leitura!

Marcos William Kaspchak Machado

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
AVALIAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS	
Eric David Cohen	
DOI 10.22533/at.ed.5551912041	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>11</b>
A EVOLUÇÃO DA MATURIDADE GERENCIAL: ESTUDO DE CASO DE EMPREENDIMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA	
Edlaine Vaz de Andrade	
Pedro Henrique Fonseca Pinto	
Lucas Fernandes Rodrigues Guimarães	
Rafael Alves Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.5551912042	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>22</b>
A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO COMPLIANCE NA MOBILIDADE URBANA EM UMA LOCADORA DE VEÍCULOS	
Alan Amorim de Jesus	
Rita de Cassia Costa da Silva Holanda	
DOI 10.22533/at.ed.5551912043	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>33</b>
ADEQUAÇÃO DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES DE MPES A COMPLEXIDADE DO MERCADO	
Julio Americo Faitão	
Cassiana Bortoli	
Marcos Marchetto	
DOI 10.22533/at.ed.5551912044	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>42</b>
PROPOSTA DE PREMISSAS PARA UM PROGRAMA DE <i>COACHING</i> NO JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO	
Maria de Fatima do Nascimento Brandão	
Níssia Carvalho Rosa Berginate	
DOI 10.22533/at.ed.5551912045	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>55</b>
DIFFICULTIES IN ADOPTION AND USAGE OF SCRUM METHOD IN NON-PROJECTIZED BRAZILIAN COMPANIES USING PLAN-DRIVEN PROCESS: MULTIPLE CASE STUDIES	
Daniel Medeiros de Assis	
Claudio L. C. Larieira	
DOI 10.22533/at.ed.5551912046	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>69</b>
ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FRADE TECNOLOGIA	
Gustavo Henrique Andrade Sousa	
Italo Eduardo Gomes Viana	
Priscila Lima Da Silva	
Patrício Moreira De Araújo Filho	
DOI 10.22533/at.ed.5551912047	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>81</b>
LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INEFICIÊNCIAS DO PROCESSO DE COMPRAS NO CONTEXTO HOSPITALAR PÚBLICO	
Gabriela Mozas Alves Gustavo Silveira de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5551912048</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>94</b>
ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS ERGONÔMICOS PARA ESTUDO DAS POSTURAS VIA APLICAÇÃO DO SOFTWARE ERGOLÂNDIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA JOALHERIA	
Larissa Giovana Weiber Lais Monique Mendes Salles Elizangela Veloso Saes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5551912049</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>110</b>
ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE A INFLUÊNCIA DE FATORES MOTIVACIONAIS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DE UM ÓRGÃO PÚBLICO JURÍDICO, UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA E UMA EMPRESA AÉREA LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE MARABÁ/PA	
Francisco Carlos Gomes de Castro Filho Davi Castro Rodrigues Leonardo Rodrigo Soares dos Reis Eliana Célia Silva Carneiro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.55519120410</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>126</b>
ANÁLISE DE RISCO FÍSICO NAS ATIVIDADES DA METAL MECÂNICA EM UMA INDÚSTRIA EM SANTO ANTÔNIO DE JESUS – BA	
Jhaidan Ribeiro Cruz Gilmar Emanuel Silva de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.55519120411</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>143</b>
ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE GELO	
Antonilton Serra Sousa Junior Gabriel de Castro Marques Marco André Matos Cutrim	
<b>DOI 10.22533/at.ed.55519120412</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>158</b>
ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO POSTO DE TRABALHO DE COLABORADORES DE FOOD TRUCKS	
Thaís Liemi Oshiro Bruno Samways dos Santos André Luis da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.55519120413</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>173</b>
APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO RELACIONADA À SEGURANÇA EM UMA OBRA DE CONSTRUÇÃO HOSPITALAR	
Mariana Gonçalves Araujo Maria Carolina Brandstetter	
<b>DOI 10.22533/at.ed.55519120414</b>	

<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>186</b>
DIAGNÓSTICO DO POSTO DE TRABALHO DO PEDREIRO NO ASSENTAMENTO DE PORCELANATOS EM PISO ATRÁVES DA AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES ERGONÔMICAS	
<a href="#">Laísa Cristina Carvalho</a> <a href="#">Ana Laura Reis</a> <a href="#">Breno Borges Silva</a> <a href="#">Gabriela Ap. de Oliveira Peret</a> <a href="#">José Carlos Paliari</a> <a href="#">Alessandro Ferreira Alves</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.55519120415</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>195</b>
ESTUDO DA ANÁLISE ERGONÔMICA EM UM LABORATÓRIO DE CONTROLE DA QUALIDADE	
<a href="#">Letícia Sanches Silva</a> <a href="#">Diego Gilberto Ferber Pineyrua</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.55519120416</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>207</b>
RISCO ERGONÔMICO E O TRABALHO DE EMPACOTAMENTO MANUAL DE SACAS DE ARROZ	
<a href="#">Willians Cassiano Longen</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.55519120417</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>217</b>
UMA ANÁLISE DE SIMULAÇÃO DE SISTEMAS APLICADA A UM SETOR DE FAST FOOD	
<a href="#">Aianna Rios Magalhães Veras e Silva</a> <a href="#">Cryslaine Cinthia Carvalho Nascimento</a> <a href="#">Francimara Carvalho da Silva</a> <a href="#">Danyella Gessyca Reinaldo Batista</a> <a href="#">Priscila Helena Antunes Ferreira Popineau</a> <a href="#">João Isaque Fortes Machado</a> <a href="#">Leandra Silvestre da Silva Lima</a> <a href="#">Paulo Ricardo Fernandes de Lima</a> <a href="#">Pedro Filipe Da Conceição Pereira</a> <a href="#">Manoel Isac Maia Junior</a> <a href="#">Sonagno de Paiva Oliveira</a> <a href="#">Thuana Maria de Melo Gonzaga</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.55519120418</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>242</b>
VALIDAÇÃO DA ESCALA DE MENSURAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DO TRABALHO ATRAVÉS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	
<a href="#">Eric David Cohen</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.55519120419</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>255</b>

## ADEQUAÇÃO DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES DE MPES A COMPLEXIDADE DO MERCADO

**Julio Americo Faitão**  
**Cassiana Bortoli**  
**Marcos Marchetto**

**RESUMO:** Inicialmente o estudo aplicado em 2005 visou identificar o perfil dos proprietários-dirigentes da microrregião do Alto Uruguai – RS e SC, e observar suas principais características comportamentais empreendedoras, agora, em 2018 a replicação do mesmo estudo com empresas que pertenceu ao grupo originalmente pesquisado buscou analisar se este gestor (amostra) apresentou adequação de seu perfil para enfrentar as complexas alterações de mercado ocorridas neste período (2005 - 2018). As mesmas pressuposições adotadas na pesquisa original foram adotadas no presente estudo de caso, onde apresentava-se uma predominância de gestores que aprestavam (segundo as características de McClelland (1972) um perfil voltado ao Estabelecimento de Metas, Comprometimento, Independência e Autoconfiança. No presente estudo, a característica que mais se sobressaiu, fora a Busca de Informações, o que é corroborado pela necessidade de constância na atualização dos dados para a tomada de decisões.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo, Perfil, Mercado, Adequação Comportamento.

**ABSTRACT:** Initially, the study applied in 2005 aimed at identifying the profile of owner-managers of the micro-region of Alto Uruguai - RS and SC, and observing their main entrepreneurial behavioral characteristics, now, in 2018 replication of the same study with companies that belonged to the group originally researched to analyze if this manager (sample) presented adequacy of his profile to face the complex market changes that occurred in this period (2005 - 2018). The same assumptions adopted in the original research were adopted in the present case study, where a predominance of managers was presented (according to the characteristics of McClelland (1972) a profile aimed at Establishing Goals, Commitment, Independence and Self-confidence. study, the most prominent feature was the Search for Information, which is corroborated by the need for consistency in updating the data for decision making.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship, Profile, Market, Adequacy Behavior.

### 1 | INTRODUÇÃO

Historicamente as pesquisas têm concentrado considerável esforço em investigar estratégias de gestão e seu desempenho em organizações de grande porte. Apesar disso,



é possível observar um considerável aumento no interesse dos pesquisadores em estudar esses aspectos em micro e pequenas empresas, uma vez que representam a maior parte das empresas brasileiras, as quais refletem considerável participação da economia (DAMKE; GIMENEZ; DAMKE, 2018). Os autores ressaltam ainda que, a maioria das teorias são elaboradas para grandes empresas, não sendo integralmente aplicáveis às micro e pequenas empresas. Isso ocorre especialmente porque o comportamento do gestor interfere nas estratégias utilizadas pela organização.

A implementação de uma nova estratégia de gestão não é tarefa fácil. De maneira oposta, Damke, Gimenez e Damke (2018) descrevem ser esta função bastante complexa, sendo o desempenho influenciado pelo ambiente, estrutura, liderança e estratégia. Myšková e Doupalová (2015) relatam que a gestão de longo prazo está sempre associada à incerteza, uma vez que não se pode assumir conhecer circunstâncias positivas ou negativas futuras. A gestão de micro e pequenas empresas está associada a tomada de decisão em ambiente de incerteza e insegurança, levando em consideração os riscos associados ao negócio. Nesse sentido em que Myšková e Doupalová (2015) ressaltam que a verificação e o monitoramento dos riscos de uma empresa deve ser feito continuamente pelo gestor, considerando sempre os conhecimentos do grupo de colaboradores. Assim, a identificação dos riscos deve ser baseada na análise interna e externa, de forma a identificar os fatores que podem ameaçar os objetivos da empresa (CALLAHAN; SOILEAU, 2017).

Existem algumas ferramentas que podem ser utilizadas para a redução ou eliminação das consequências negativas dos riscos. Segundo Myšková e Doupalová (2015) descrevem o método defensivo, que consiste na diversificação, securitização e divisão dos riscos. Não obstante, Mohammeda e Knapkova (2016) salientam que não é impossível evitar todos os tipos de riscos, sendo preciso administrar os riscos conhecidos para obter benefícios e garantir a sobrevivência da empresa. Em consequência de a empresa conhecer os riscos relacionados ao negócio, esta poderá aproveitar oportunidades de investimento e garantir maior rentabilidade, ou seja, melhorar seu desempenho. Relacionado a essa constatação, os estudiosos Mohammeda e Knapkova (2016) descrevem haver uma correlação positiva entre o risco e a rentabilidade, e do bom desempenho com o investimento da empresa em capital intelectual.

Diante desta contextualização, compreende-se a existência da necessidade em realizar novos estudos voltados às ferramentas de tomada de decisão utilizadas para a gestão estratégica (planejamento, finanças, administração, recursos humanos e liderança), mercadológica (produtos/serviços, comercialização, informação, comunicação e logística /distribuição) e de produção (processo produtivo, qualidade, responsabilidade social e tecnologia) considerando o comportamento do gestor, já que este interfere nas ferramentas empregadas (DAMKE; GIMENEZ; DAMKE, 2018).

Assim, a presente pesquisa tem por objetivo analisar as ferramentas de tomada de decisão utilizadas e perfil do empreendedor de uma importante indústria localizada

no Alto Uruguai Gaúcho e que pertencia ao grupo pesquisado em 2005. Dado a importância investigativa das variáveis relatadas, torna-se importante a realização de estudos mais aprofundados em micro e pequenas empresa, de modo que foi utilizada a metodologia de estudo de caso, tendo em vista atingir ao objetivo proposto.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

As micro e pequenas empresas são essenciais para o desenvolvimento econômico, contudo, são diversos os obstáculos para sobreviverem aos riscos os quais são expostas (CODA; KRAKAUER; BERNE, 2017). Os autores destacam que, no ano de 2015 as micro e pequenas empresas já somavam mais de dez milhões de empreendimentos, sendo estes responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto – PIB e 52% da força de trabalho registrada. Para manter e melhorar tais índices, os gerentes devem adotar comportamentos direcionados ao negócio, em busca de alavancar a competitividade, rentabilidade, longevidade e inovação, assim, o gestor empreendedor pode ser definido como um agente de atitudes e comportamentos voltados para enfrentamento de riscos relacionados a estes aspectos (CODA; KRAKAUER; BERNE, 2017). Nesta perspectiva que os mesmos acreditam que o perfil do gestor pode interferir na condução dos processos de gestão, entretanto essas empresas possuem dificuldade em atrair e reter profissionais competentes para a melhora dos métodos de gestão adotados.

As limitações dos profissionais ligados à gerência da empresa podem ser percebidas nas falhas de planejamento, que são constatadas, muitas vezes, nos motivos que levaram os empreendimentos à falência. Os pesquisadores Santini et al. (2015) descrevem alguns dos potenciais fatores que podem conduzir as micro e pequenas empresas à falência como, por exemplo: a instabilidade do custo das matérias primas; falta de controle na gestão de clientes; falta de critério para a concessão de descontos; falta de experiência administrativa, ou seja, pouco conhecimento nas áreas de gestão, economia, contabilidade e marketing; baixa capacidade de competição das empresas; e limitação ou carência de crédito. A maior parte das empresas desejam atingir o sucesso e sobreviver por muitos anos (ORTIZ-VILLAJOS; SOTOCA, 2018). O sucesso da empresa pode ser influenciado pelos fatores características relacionadas ao mercado; ciclo de vida intensidade tecnológica do setor; tamanho e idade lucratividade e restrições financeiras; atividade de inovação; experiências; e características pessoais do gestor. Desse modo, o sucesso da empresa pode ser medido pela durabilidade da mesma, o qual é atingido devido a capacidade inovadora dos gerentes em sanar os riscos detectados.

Diversas grandes empresas sofrem perdas significativas em consequência a falhas no gerenciamento estratégico dos riscos (CALLAHAN; SOILEAU, 2017), não obstante, pode-se dizer que, as micro e pequenas empresas correm riscos superiores

devido à falta de profissionais qualificados para a previsão dos mesmos (CODA; KRAKAUER; BERNE, 2017). Os estudiosos Kato e Charoenrat (2018) realizaram uma pesquisa na Tailândia e compreendem que existe a necessidade de integrar a gestão de riscos e desastres naturais, inclusive relacionados à continuidade, no modelo de gestão do negócio, principalmente ao se tratar de micro, pequenas e médias empresas (MPME's). Segundo os autores, a o esforço para a redução de riscos e desastres deve ser consideravelmente maior para as MPME's, uma vez que estas são mais vulneráveis na recuperação devido a seus recursos e capacidades escassos. Contudo, os empresários tailandeses não consideram rentável o investimento para a redução de riscos de falência em caso de desastres, já que há uma esperança de que eles não ocorram, além de impedir que utilizem estes recursos para investimento no aumento de lucratividade e expansão do negócio. No Brasil, as pesquisas também têm apontado a existência de barreiras que as MPE's precisam superar para atingir um desempenho econômico que garanta a sua estabilidade (CALLADO, PINHO, 2014; FERREIRA ET AL., 2012; MORREIRA ET AL., 2013; SANTINI ET AL., 2015).

### 3 | METODOLOGIA

Com base nas definições de Malhotra, Birks e Wills (2012) a presente pesquisa caracteriza-se por adotar os métodos qualitativos, o qual oportunizou quantificar as informações coletadas e as traduzir em números para posteriormente serem classificadas, o que conforme complementa Richardson (1999) o delineamento quando descrito, possibilita caracterizar uma população, fenômeno e estabelecer as diversas correlações existentes entre eles. Além do método qualitativo, o presente artigo abordou técnicas quantitativas comparativas para validar, de formas diferenciadas, as evoluções dos comportamentos do grupo original, realizado em 2005 e de uma empresa (estudo de caso) do segmento industrial e comercial na atualidade, buscando assim caracterizar os comportamentos empreendedores predominantes e as ações gerenciais adotadas para atuar no mercado.

A pesquisa original foi composta por proprietários-dirigentes de empreendimentos de micro, pequeno e médio porte (conforme a tabela de classificação de porte de empresas – Tabela 1 - referente ao faturamento), das duas cidades de maior importância econômica, populacional e financeiras das respectivas microrregiões, do Alto Uruguai, são elas: Erechim e Concórdia.

---

Erechim - RS	Concórdia - SC	População Total (M)	11.360
--------------	----------------	------------------------	--------

---

	7103	4265	Erro Amostral	0,05
Empreendedores entrevistados	62%	38%	Margem de Segurança	95%
	241	145	Aproximação (MO)	400
			Amostra (A)	386

Tabela 1 - Desenvolvimento da amostra da pesquisa (Micro, pequenas e Médias Empresas)

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2005)

E como estudo de caso comparativo, utilizou-se uma das empresas que respondeu o questionário inicial, localizada no município de Erechim, para identificar assim o acompanhamento evolutivo com base nas características empreendedoras e as mudanças comportamentais do mercado.

Desta forma, buscou-se acompanhar a evolução, ou mesmo a adequação das as características comportamentais dos proprietários-dirigentes de micro, pequenas e médias empresas do Alto Uruguai, replicando o instrumento original aplicado em 2005, o qual fora desenvolvido por McClelland (1972), e aplicado até os dias atuais pelo SEBRAE (2001), no projeto EMPRETEC, comparando os dados históricos com os apresentados pelas com ênfase nas características relacionadas a busca de oportunidades e iniciativas; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

#### 4 | ANÁLISE DE DADOS E OS RESULTADOS

Ao efetuar o agrupamento e a interpretação das características em ambos os cenários históricos com a ferramenta de coleta de dados de McClelland (1972) foi possível identificar quais as características que mais se acentuam dentre o nicho desta pesquisa. Esta análise torna-se essencial quando da busca do perfil predominante dos proprietários-dirigentes.



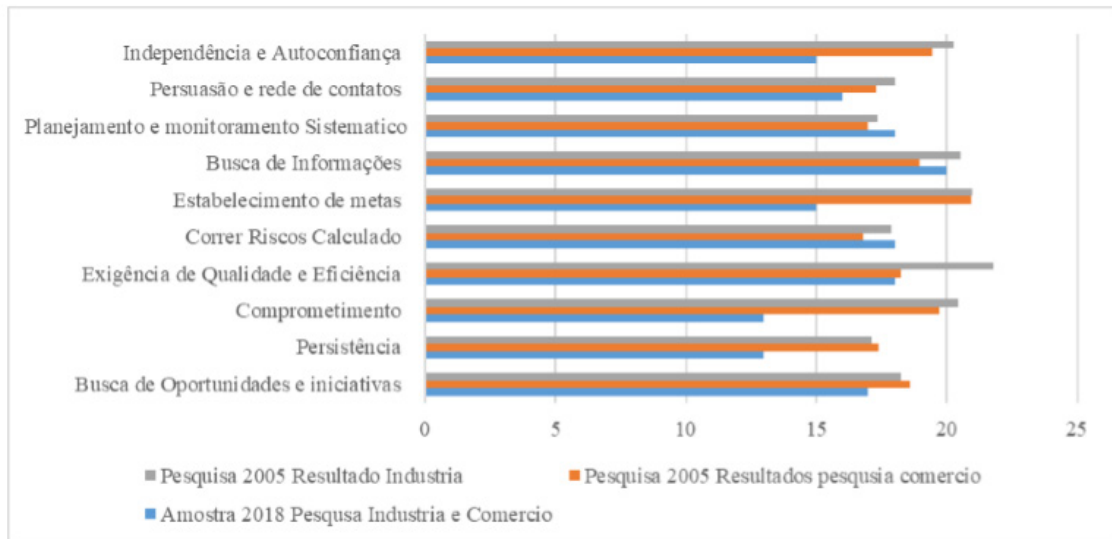


Figura 1- Análise comparativa do perfil empreendedor, nas amostras.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Pode-se assim, constatar que houve um deslocamento do perfil do gestor, quando comparado a amostra de 2005, onde na pesquisa original constatou-se que os setores pesquisados apresentavam como característica predominante, estabelecimento de metas e a exigência de qualidade e eficiência e atualmente a característica de busca por informações apresentou-se superior as demais características e ao analisarmos uma das características de baixa pontuação, apontou-se que “planejamento e monitoramento sistemático” fora a característica menos desenvolvida, onde no momento justificava-se por estar a região pesquisada, apresentando uma estabilidade econômica e possuir predominância de empreendedores por necessidade.

Não obstante, ao passar por evoluções ambientais, Osman (2010) informa que os tomadores de decisões, ao responderem as mudanças ambientais, devem ajustar as suas ações constantemente o que se torna uma tarefa quase impossível sem embasamento de informações atualizadas, em um ambiente complexo e dinâmico como a conjuntura atual nos apresenta. Após identificar que a predominância atual, perfilou-se três eixos da organização, onde buscava-se nestes eixos, gestão estratégica, gestão mercadológica e gestão da produção, verificar como o gestor prioriza as ações e os investimentos.

No primeiro quesito gestão estratégica, que era constituído das áreas de planejamento, finanças, administrativo, recursos humanos e liderança, constatou-se a predominância pelo foco em finanças, o que pode ser justificado pela pressão em gerenciar a sustentabilidade da organizacional em um ambiente que ao passar dos anos acirram-se as concorrências, as regulações mercadológicas, a ampliação dos custos energéticos, entre outros fatores.

Ao analisar o segundo quesito, gestão mercadológica, pode-se observar a comprovação de o porquê a busca de informação perfila o gestor, pois em ordem de prioridade o item que mais se destacou foi justamente a informação, que é necessária

para a adequação organizacional às demandas mercadológicas e a sustentabilidade da competitividade. E o último quesito, gestão da produção, identifica o processo produtivo como de maior relevância, como pode ser observado ao relacionarmos todos os quesitos analisados, no gráfico.

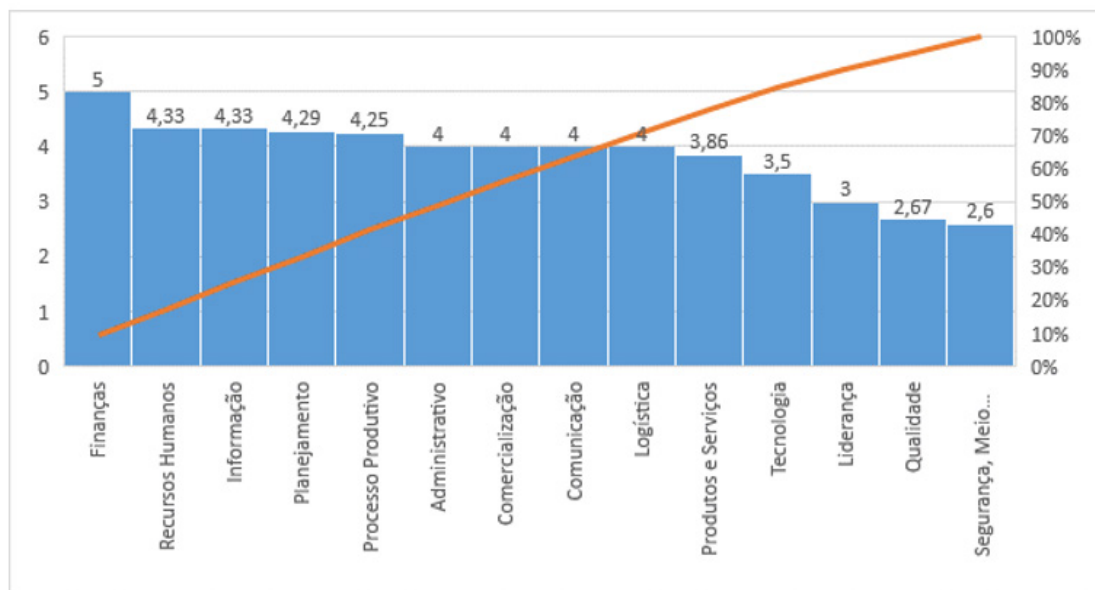


Figura 2 - Análise comparativa entre os fatores de gestão

Fonte: Desenvolvido pelo Autor.

## 5 | DISCUSSÃO

Com a aplicação da presente pesquisa, buscou-se identificar a adequação e o impacto da complexidade do mercado, com o perfil do gestores-empresendedores do setor metal mecânico localizados Município de Erechim - RS, e correlacionando os mesmos as ações e prioridades dadas em momentos de turbulências econômicas. A presente pesquisa tomou como base, estudo do perfil de proprietários-dirigentes de MPEs, do Alto Uruguai (RS e SC), aplicado em 2005 pelo autor e de forma não probabilística elencou uma empresa do grupo já estudado para averiguar a sua adaptação a mutação do ambiente micro e macroeconômico. Por meio da análise dos dados obtidos, foi possível constatar que as características do gestor em análise passaram por situações de adaptação, deixando de lado muitas estratégias formais e vindo a direcionar seus esforços para a busca constante de informações dos setores onde pretende atuar. Não obstante apenas a busca da informação, sem a devida compilação e consolidação em estratégias não está apresentando resultados positivos, e sim tornando o cenário cada vez mais conturbado e direcionando o gestor-empresendedor a tomar muitas ações levado pelo imediatismo.

O estudo apontou ainda que a complexidade do mercado diminuiu de forma drástica a capacidade do gestor-empresendedor a tomar decisões assertivas, pois,

a não adoção de técnicas de gerenciamento e acompanhamento do mercado ou de objetivos previamente elaborados, impacta em ações corretivas no decorrer dos períodos e ainda impossibilitando que o mesmo relacione os fatores internos e externos que estão agindo para que o cenário se desenvolva. A carência de dados formais evidenciou a fragilidade no acesso às informações eficientes, na agilidade de prospecção e entrega dos produtos e serviços, além de um canal de relacionamento com o cliente, o que poderia proporcionar maior lucratividade ao empreendimento.

Dessa forma, fica-se identificada a necessidade de um acompanhamento em busca de um desenvolvimento de preparação gerencial que possibilite as organizações uma sustentabilidade nas atividades propostas e assim auxiliar planejamento embasado em indicadores que suportem as mudanças mercadológicas e indiquem possíveis estratégias a serem tomadas pelas organizações.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de validar e acompanhar o impacto da flexibilização do perfil dos empreendedores, com as oscilações e complexidades apresentadas pelo mercado onde os mesmos estão inseridos, é necessário extrapolar as questões a um dos terrores já pesquisados anteriormente, e traçar um cenário evolutivo. Este cenário possibilitará ações de apoio aos gestores, tornando possível vetorizar ações aos pontos identificados como fragilizados e que se não acompanhados poderão causar debilidades operacionais e estruturais para as tomadas de decisões das organizações.

Dessa forma, recomenda-se:

- Efetivar parceria com a associação que representa as indústrias, com e serviços do setorial metal mecânico do Município de Erechim – RS para aplicar instrumentos de monitoria junto as entidades do setorial;
- Estimular o comportamento dos gestores-empendedor, mediante ações identificadas e adequadas as situações organizacionais no presente momento;
- Apoiar os gestores-empendedores na estruturação de ações de planejamento, com adoção de instrumentos que deem suporte a tomada de decisão;
- Procurar parcerias para a capacitação em gestão empresarial para o conjunto de gestores-empendedores que apresentarem o perfil na pesquisa de confecção do cenário setorial;

## REFERÊNCIAS

CALLAHAN, Carolyn; SOILEAU, Jared. **Does Enterprise risk management enhance operating performance?** *Advances in Accounting*, v. 37, p. 122 – 139, 2017.

CODA, Roberto; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; BERNE, Davi de França. **Are small**

**business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo Metropolitan region.** Management Journal – RAUSP. Disponível em: <<https://reader.elsevier.com/reader/sd/37D2C4D9A34D481E6B21363AFA5F42DF72F56A20583A3A81F6B89CF182B89E2DF18EF82CA3195021B8376066259294B7>>. Acesso em: 07/05/2018.

CALLADO, Antônio André Cunha; PINHO, Marco Aurélio Benevides. **Evidências de isomorfismo mimético sobre as práticas de gestão de custos entre as micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade.** Contabilidade Vista & Revista, v. 25, nº 2, p. 119 – 137, 2014.

DAMKE, Elói Júnior; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado; DAMKE, Joice F. **Wendling. Strategic configurations and performance: a study in micro and small business retailers.** RAUSP Management Journal, v. 53, p. 11 – 22, 2018

FERREIRA, Luis Fernando Filardi; OLIVA, Fábio Lotti; SANTOS, Silvio Aparecido; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand; LIMA, Afonso Carneiro. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo.** Gestão & Produção, v. 19, nº 4, p. 811 – 823, 2012.

KATO, Mio; CHAROENRAT, Teerawat. **Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand.** International Journal of Disaster Risk Reduction. v. 27, p. 577 – 587, 2018.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F.; WILLS, P. **Marketing Research: An Applied.** [S.l.]: Approach, 2012.

McCLELLAND, D.C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MOHAMMED, Handu Kadir; KNAPKOVA, Adriana. **The Impact of Total Risk Management on Company's Performance.** Procedia – Social and Behavioral, v. 220, p. 271 – 277, 2016.

MORREIRA, Rafael de Lacerda; ENCARNAÇÃO, Luana Vogel; BISPO, Oscar Neto de Almeida; ANGOTTI, Marcello; COLAUTO, Romualdo Douglas. **A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas.** Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 10, nº 19, p. 119 – 140, 2013.

MYŠKOVÁ, Renáta; DOUPALOVÁ, Veronika. **Approach to Risk Management Decision-Making in the Small Business.** Business Economics and Management, v. 34, p. 329 – 336, 2015.

ORTIZ-VILLAJOS, José M.; SOTOCA, Sonia. Innovation and business survival: **A long-term approach. Research Policy.** Disponível em: <[https://ac.els-cdn.com/S0048733318301094/1-s2.0-S0048733318301094main.pdf?\\_tid=94da335e-4f4b-4ff9-b5d70361a34597ee&acdnat=1525839668\\_e607b40403bbb6da42536a574a605406](https://ac.els-cdn.com/S0048733318301094/1-s2.0-S0048733318301094main.pdf?_tid=94da335e-4f4b-4ff9-b5d70361a34597ee&acdnat=1525839668_e607b40403bbb6da42536a574a605406)>. Acesso em: 08/05/2018.

OSMAR, Magda. **Controlling uncertainty: A review of human behavior in complex dynamic environments.** Psychological Bulletin, v 136, p 65 – 86, 2010.

RICHARDSON, R. J. **A pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SANTINI, Sidineia; FAVARIN, Eleusa de Vasconcelos; NOGUEIRA, Mielli Antunes; OLIVEIRA, Marcos Lucas; e RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Fatores de Mortalidade em Micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul.** Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, p. 145 – 169.



## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**MARCOS WILLIAM KASPCHAK MACHADO** Professor na Unopar de Ponta Grossa (Paraná). Graduado em Administração- Habilitação Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especializado em Gestão industrial na linha de pesquisa em Produção e Manutenção. Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com linha de pesquisa em Redes de Empresas e Engenharia Organizacional. Possui experiência na área de Administração de Projetos e análise de custos em empresas da região de Ponta Grossa (Paraná). Fundador e consultor da MWM Soluções 3D, especializado na elaboração de estudos de viabilidade de projetos e inovação.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-255-5

