



## GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO EM RESTAURANTES DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS

Djair Picchiai<sup>1</sup>  
Alessandre Oliveira Ferreira<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo apresentar as contribuições da teoria da contingência e o entendimento das variáveis que interferem no processo de gestão e tomadas de decisão em restaurantes da Região Metropolitana de Campinas. A amostra pesquisada foi não probabilística e por conveniência. Foram escolhidos dois restaurantes de cada cidade da RMC, composta por vinte municípios, totalizando uma amostra de quarenta restaurantes. A proposta de associar a teoria da contingência com o segmento de restaurantes da região teve como premissa analisar os fatores contingentes das micro e pequenas empresas (MPEs) quanto pela relevância que os restaurantes passaram a ter no cotidiano da sociedade. Considerando os estudos de Donaldson (2001), Woodward (1965), Guerra (2007), Espejo (2008), Chenhal (2007), foi possível conhecer e entender que cada empresa tem suas próprias limitações e não existe uma forma prescritiva desenvolvida por nenhuma das teorias existentes que possa ser eficaz a todas as empresas, mas existem fatores contingentes. Como resultado, verificou-se que mesmo com um processo de gestão empresarial incipiente, uma combinação de algumas das variáveis a que estão submetidos os estabelecimentos e seus respectivos proprietários, é possível uma MPE responder de maneira satisfatória aos fatores contingentes, pois uma de suas principais vantagens é estar próxima dos clientes e poder corresponder de maneira imediata aos seus anseios. Este estudo contribui ao utilizar a teoria da contingência no processo de gestão e tomada de decisão das MPEs, ao invés de uma grande organização.

**Palavras-chave:** Teoria da contingência. Gestão empresarial. Tomada de decisão. Restaurantes.

<sup>1</sup>Doutor em Administração de Empresas. Professor da FGV - EAESP, Departamento de Administração e Centro Universitário Campo Limpo Paulista. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: [djair.picchiai@fgv.br](mailto:djair.picchiai@fgv.br). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5778-1763>

<sup>2</sup>Mestre em Administração pelo Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP). São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: [aoferreira1701@gmail.com](mailto:aoferreira1701@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2023-5715>

## MICRO AND SMALL BUSINESS MANAGEMENT: STUDY IN RESTAURANTS OF REGION METROPOLITAN OF CAMPINAS

### ABSTRACT

The objective of this study was to present the contributions of the theory of contingency and the understanding of the variables that interfere in the process of management and decision-making in restaurants in the Metropolitan Region of Campinas. The sample investigated was non-probabilistic and for convenience. Two restaurants in each city of the RMC, composed of twenty municipalities, were selected, totaling a sample of forty restaurants. The proposal of associating contingency theory with the restaurant segment of the region had as premise to analyze the contingent factors of micro and small companies (MSCs) and the relevance that the restaurants have had in everyday life. Considering the studies by Donaldson (2001), Woodward (1965), Guerra (2007), Espejo (2008), Chenhal (2007), it was possible to know and understand that each company has its own limitations and there is no prescriptive form developed by any of existing theories that may be effective for all companies, but there are contingent factors. As a result, it was found that even with an incipient business management process, a combination of some of the variables to which the establishments and their respective owners are subjected, it is possible for a micro and small company to respond satisfactorily to the contingent factors, since one of its main advantage is to be close to customers and to be able to respond immediately to their wishes. This study contributes to the use of contingency theory in the management and decision-making process of MSCs, rather than a large organization.

**Keywords:** Theory of contingency. Business management. Decision making. Restaurant.

### INTRODUÇÃO

Os estudos na área da administração avançaram muito desde o final do século XIX. Neste período, percebe-se como a sociedade e as organizações foram se moldando aos novos costumes, princípios éticos, modo de produzir, e novas formas de gestão. Não há como uma empresa sobreviver e continuar competitiva sem que mantenha continuamente um monitoramento de seu ambiente e faça adaptações para que não perca sua competitividade. A teoria da contingência defende que não há apenas um único modelo de gestão.

As organizações devem ser capazes de se adaptar às mudanças em seus ambientes de atuação por meio da combinação de algumas variáveis. Desta forma, as empresas devem conhecer e ajustar seus fatores contingenciais mais importantes (o ambiente, a estrutura, a estratégia, a tecnologia e o porte organizacional), com o objetivo de gerar melhor desempenho e garantir vantagem competitiva frente ao mercado e aos concorrentes (DONALDSON, 2001; WOODWARD, 1965; GUERRA; 2007; ESPEJO, 2008; CHENHALL, 2007).

A partir de uma reflexão sobre os conceitos da teoria da contingência, este artigo buscou meios de demonstrar como esta teoria pode contribuir para a adaptação de micro e pequenas empresas (MPEs) altamente expostas a fatores externos e internos, além de conhecer quais fatores contingentes mais influenciam seu desempenho. Escolheu-se a teoria

da contingência, pois esta teoria trata da interferência do contexto na forma de organização de uma empresa. No contexto analisado, viu-se que os restaurantes estudados eram influenciados pelo ambiente em que estavam inseridos, e os que souberam utilizar o contexto ao seu favor conseguiram criar vantagens competitivas. Segundo Donaldson (2001), empresas de todo porte estão sujeitas às mais variadas mudanças ambientais, e só terão chances de permanecer no mercado àquelas que conseguirem fazer uma leitura de seu entorno e reagir a tais fatores.

Deste modo, este estudo teve como objetivo demonstrar as contribuições da teoria da contingência no processo de gestão e tomada de decisão de restaurantes localizados na Região Metropolitana de Campinas (RMC). Dado às especificidades de cada empresa, vários modelos teóricos as permeiam e são utilizados para ajudar a atingir os objetivos de seus proprietários. Quando se aplica determinado modelo para MPEs, o desafio fica ainda maior, pois seu tamanho, sua tecnologia, tarefas e hierarquia são bem mais específicos. O estudo foi aplicado em restaurantes de *self-service* e de entrega de marmitex. Trata-se de um segmento altamente competitivo, e conseqüentemente, sensível ao preço e à variedade do cardápio.

Novos padrões de consumo, trabalho e costumes oriundos do processo de globalização introduziram novos hábitos em nossa sociedade. As buscas incessantes por resultados, além do aumento de tarefas e responsabilidades que a tecnologia trouxe colaboraram para que indivíduos mudassem seus hábitos alimentares. Foi neste contexto que surgiram os restaurantes *self-service*, que oferecem refeições rápidas, praticidade e comodidade. Os clientes, normalmente oriundos de empresas, escritórios e famílias em geral acabam optando por essa modalidade para “ganharem tempo” ou porque não dispõem de tempo para cozinhar.

A análise ocorreu em restaurantes de pequeno porte na RMC, que apresentam fatores contingentes, como estratégias diferentes, tamanhos, quantidade de funcionários, estruturas, níveis hierárquicos mais enxutos ou não, e tecnologias adotadas em suas atividades. Considerando as dificuldades e especificidades do segmento, este estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como o entendimento da teoria da contingência e das variáveis contingenciais pode contribuir na gestão e no processo de tomada de decisão em restaurantes?

Quando se projeta esta teoria para grandes empresas, sua aplicação e compreensão são evidentes, pois contam com divisões de tarefas, tecnologia de ponta, e departamentos específicos, cada qual com papéis definidos e ações de monitoramento de desempenho. Quando esta teoria é aplicada às MPEs (Micro e Pequenas Empresas) abre-se uma grande lacuna, visto que normalmente não dispõem de estruturas tão elaboradas. Alguns fatores genéricos atingem todas as empresas. No entanto, as MPEs competem de maneira desigual no que diz respeito ao poder de reação frente a estes fatores genéricos. Comparando as principais causas do fracasso das MPEs e os fatores contingenciais, é possível ver uma forte semelhança entre eles, pois uma empresa que monitora o ambiente interno e externo poderá reagir de maneira proativa, desenvolvendo estratégias consistentes, de médio e longo prazo, capazes de minimizar as interferências negativas e maximizar os fatores que lhe garantem maior vantagem competitiva.

A abordagem da teoria contingencial é relevante uma vez que a empresa atua em um segmento altamente competitivo e em um mercado em contínua expansão. Para se manter neste mercado é preciso identificar e avaliar quais são seus fatores contingentes mais importantes e que influenciam seu desempenho econômico/financeiro e organizacional, e estabelecer estratégias para que seu desempenho não seja prejudicado.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A escola clássica era à base das organizações até a primeira metade do século 20, mas perdeu sua força à escola das relações humanas e a teoria da contingência estrutural, que surgiu por volta de 1950 (DONALDSON, 2014), quando pesquisadores passaram a investigar processos estruturais das organizações sob uma visão sistêmica, levando em consideração o ambiente externo ao qual tais organizações estavam inseridas (MOURA; CAMARGO; ZANIN, 2017).

De acordo com Donaldson (2014, p. 104) “a teoria da contingência estabelece que não haja uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações”. Esta afirmação está em harmonia com o pensamento corrente da época e que Taylor, considerado o pai da escola científica, primava pela racionalização e especialização do operário e que somente dessa forma, a organização conseguiria atingir seus objetivos (REED, 2014).

Neste sentido, Merkle (1980, p. 62) discorre que:

Ultrapassando suas origens nacionais e técnicas, o taylorismo tornou-se um importante componente da perspectiva filosófica da civilização industrial moderna, definindo virtude como eficiência, estabelecendo um novo papel para os especialistas em produção, e criando parâmetros para novos padrões de distribuição social.

Na concepção de Fayol os princípios organizacionais foram concebidos para construir uma arquitetura de coordenação e controle que contivesse a descontinuidade (REED, 2014). Para evitar a descontinuidade e para desenvolver uma arquitetura de coordenação, Reed (2014) afirma que Fayol defendia que uma empresa deveria considerar primeiramente sua estrutura, sua organização formal e amplitude de controle. Reed (2014, p. 68) ainda completa que “a teoria assume que a operacionalização é decorrência automática da lógica do projeto e funciona como instrumento de controle embutido na estrutura formal da organização”.

A ideia central da escola das relações humanas era a valorização do ser humano na organização, o *Homo social*. Em um estudo realizado em uma fábrica em Hawthorne, foi possível mostrar o quanto as variáveis ambientais influenciavam na produtividade e também evidenciar a existência de uma estrutura informal em meio ao formalismo da organização, os chamados grupos formais e informais (REED, 2014). Para Morgan (1996), organizações são como sistemas abertos, em contínua interação com o meio ambiente, recebendo, processando e mandando informações, objetivando um equilíbrio entre fatores internos e externos à organização.

A interação com meio ambiente, a troca de informações e os reflexos de tudo o que ocorre no contexto da empresa influencia a forma como ocorre a gestão, e a tomada de decisão. Uma empresa deve monitorar seu ambiente de atuação para que possa agir de maneira proativa e não reativa às mudanças que lhe afeta, ou seja, há uma gama de variáveis, internas ou não, que afetam diretamente ou indiretamente a empresa. A empresa não exerce nenhum controle sobre as variáveis externas, também chamadas de variáveis independentes.

Por outro lado, as variáveis internas, chamadas de variáveis dependentes, são fatores sob os quais a empresa exerce algum tipo de controle (MOURA; CAMARGO; ZANIN, 2017). As variáveis são denominadas contingências.

Molinari e Guerreiro (2004, p. 1) afirmam que:

De forma intuitiva, a palavra ‘contingência’ é associada a algo que está fora do controle de uma determinada pessoa ou entidade, ou seja, é um fator que envolve certo grau de incerteza. No âmbito empresarial, a palavra ‘contingência’ pode ser entendida como uma variável que não pode ser influenciada pela organização. Entretanto, uma contingência influencia a organização.

O comportamento das empresas pode ser influenciado por transformações que ocorrem no ambiente externo em um referido intervalo de tempo (LIMA et al., 2018). De acordo com Donaldson (2001), estudos iniciais sobre a organização vista como um sistema aberto que interagia com seu ambiente surgiram com Burns e Stalker (1961), Woodward (1965), Chandler (1962), e Lawrence e Lorsch (1967). Tais estudos verificaram que a essência do paradigma desta teoria é que a efetividade organizacional resulta das contingências, como por exemplo, de sua estrutura, o ambiente e sua estratégia. Desse modo, a organização para ter alto desempenho deve ajustar suas características organizacionais a esses fatores contingentes.

Conforme esta teoria, não existe uma única forma de administrar uma empresa, pois depende de fatores contingentes, ou seja, a atuação da empresa depende de seu porte, de sua tecnologia, da complexidade da tarefa e condições ambientais. Esta teoria tem relevância porque a teoria da contingência ou contingencialismo surgiu no final dos anos 50 em um contexto de grandes transformações em todos os segmentos, como economia, ciência, tecnologia, sociedade, e na expansão das grandes companhias que começaram a atuar em outros países. Desse modo, ficou evidenciado que as formas de gerenciar uma organização num determinado país não seriam necessariamente efetivas em outro (DONALDSON, 2014).

Segundo a teoria da contingência, as condições prevalentes no ambiente podem produzir transformações nas organizações (LIMA et al., 2018). De acordo com Donaldson (2014), a teoria da contingência preconiza que não existe uma única estrutura organizacional, mas sim uma gama de estruturas que variam de acordo com determinados fatores contingenciais. Os fatores contingenciais, assim denominados por Donaldson, poderiam ser a estratégia da empresa, o seu porte, a complexidade e a incerteza de suas tarefas, bem como o ambiente competitivo ou o tipo de produto ou serviço prestado, além do aumento da competitividade e da concorrência. Neste sentido, Zeithaml, Varadarajan e Zeithaml (1988) afirmam que a teoria da contingência está ancorada como uma teoria de médio alcance e que cada organização é única e cada situação deve ser analisada separadamente, não se aplicando um modelo universal de administração.

No que se refere às peculiaridades de cada organização, parte-se do pressuposto de que a organização é de natureza sistêmica e que, portanto, as características organizacionais são influenciadas por variáveis ambientais de cada empresa (LIMA et al., 2018). Donaldson (2001) afirma que a essência do paradigma desta teoria é que a efetividade organizacional resulta das contingências, como por exemplo, de sua estrutura, o ambiente e sua estratégia.

Desse modo, a organização para ter alto desempenho deve ajustar suas características organizacionais a esses fatores contingentes. Considerando os fatores contingentes abordados por Donaldson (2001), Islam e Hu (2012) acrescentam que as explicações sobre o desempenho da organização são dadas levando em conta os fatores contingentes e que nenhum tipo de estrutura organizacional pode ser aplicado universalmente. Ou seja, existe uma relação direta entre a organização, a tecnologia, o ambiente, tamanho da organização e as especificidades de sua estrutura organizacional.

O entendimento sobre tais fatores é primordial na visão de Drazin e Van de Ven (1985), que apontam três abordagens para gerir os fatores, sendo elas: seleção, interação e sistema de abordagem. Na seleção, a organização deve ajustar suas características ao contexto em que a organização está inserida; a interação consiste em um efeito de interação de estrutura organizacional e contexto sobre o desempenho; e o sistema de abordagem consiste em analisar a empresa como um sistema que interage constantemente tanto interna, quanto externamente.

Chenhall (2006) enfatiza que uma empresa deve ter um sistema de controle de gestão para que obtenha êxito em sua atividade. Este sistema sofrerá influência do contexto que opera. Além de possuir um sistema de controle de gestão, Chenhall (2006) ainda afirma que existe uma relação direta entre sistemas de controle de gestão das empresas e os fatores contingentes; sendo eles, o ambiente externo, tecnologia, estrutura e tamanho. Para Beuren e Fiorentin (2013), a abordagem contingencial almeja entender e racionalizar a maneira como cada empresa funciona, levando em conta as diferentes condições do ambiente em que estão inseridas e que traduzem sua estrutura, estratégia e processos internos.

As organizações sofrem impactos advindos do ambiente externo em que operam (MOURA; CAMARGO; ZANIN, 2017). A teoria contingencial preceitua que a organização deve se moldar, e se adaptar às influências deste ambiente mais instável sustentado por mudanças tecnológicas, inovadoras e de mercados diferenciados, com o intuito de minimizar os efeitos negativos e maximizar a estrutura da empresa, a fim de obter maior grau de eficácia e competitividade. Deste modo, diante de uma determinada situação ambiental, é natural que as empresas reajam com vistas para a eficiência, tendo em vista o êxito de suas operações (MORENO et al., 2016). Neste sentido, na concepção de Guerra (2007) a organização que consegue adequar sua estrutura organizacional a tais fatores terá um desempenho superior aos das organizações que não possuam tal ajuste.

Confirmando esta premissa, Daft (2002, p. 13), descreve que “a organização deve encontrar e obter recursos, interpretar e agir nas mudanças do ambiente, dar destino aos produtos e controlar e coordenar as atividades internas em face das perturbações ambientais e incertezas”. A inovação é o centro da teoria da contingência, pois a empresa deve ser flexível o bastante para se adaptar às novas tendências do mercado, e do consumidor.

Um departamento como Pesquisa e Desenvolvimento deve ter autonomia o bastante para poder reagir rapidamente às inovações tecnológicas e preferências dos consumidores, pois uma estrutura rígida em que há a necessidade de autorizações dos níveis superiores para que alguma decisão de adaptação ou criação de um novo produto comprometeria os resultados da empresa em face de demora das respostas (SCHEFFEL; CUNHA; LIMA, 2013).

Alguns críticos da teoria contingencial afirmam “que tal teoria enfoca apenas determinados pares de fatores contingentes e estruturais (por exemplo, tamanho e estrutura), “[...] alegam também que não existe uma teoria”. Mas apenas uma coleção de teorias que constituem na melhor das hipóteses, uma abordagem contingencial”. (DONALDSON, 2014, p. 116). Morgan (1996) conceituou a teoria da contingência como a readequação da organização ao ambiente no qual ela está inserida. Fundamentalmente, os pressupostos básicos da teoria da contingência definem que o ambiente desenha a estrutura organizacional.

Pennings (1975) segue a mesma linha de Morgan (1996) e afirma em seu estudo que a interdependência que existe entre a organização e variáveis com estrutura, ambiente, tecnologia, e a forma como a organização percebe e age perante tais variáveis irá definir sua efetividade organizacional, suas características próprias e competitividade. Ao analisar as contribuições da administração científica no início do século vinte e a evolução das teorias administrativas, a teoria contingencial tem em seu foco não só a tarefa, o porte, o fluxo de materiais ou a tecnologia aplicada, por exemplo, mas uma abordagem mais ampla, em um conjunto de fatores que devem ter interação e uma combinação harmônica para haja eficiência e eficácia no uso dos recursos e desempenho organizacional.

A organização deve buscar incessantemente a melhor forma de reagir às contingências do ambiente que está inserida, já que sua inércia pode ocasionar em prejuízos, diminuições do *market share* e da competitividade. Uma organização em um mercado altamente competitivo deve elaborar estratégias para que seus fatores contingenciais possam ser minimizados quando gerem resultados negativos e maximizados quando gerem valor econômico (DONALDSON, 2001). As ações do gestor se concentram principalmente no planejamento e direcionamento dos recursos para que a empresa possa transpor as flutuações existentes a cada período de sua existência (CHANDLER, 1966).

Mintzberg, Lampel e Quinn (2006) definem que a estratégia deve ser eficaz, abordar e definir mais claramente seus objetivos, manter a iniciativa; isto é, ações proativas e não reativas, ter concentração, foco, flexibilidade para se adaptar diante das circunstâncias, e uma liderança coordenada e comprometida. Além disso, também defendem que a estratégia deve ser sigilosa, como um fator surpresa no campo da competição e dar segurança à organização.

Neste contexto de estratégia, a empresa tem por meta descobrir e maximizar “a sua vantagem competitiva”, que na prática é representada por aquilo que a empresa faz e que a destaca das demais concorrentes, que é sinônimo de administração eficiente de seus fatores contingenciais.

Porter (1980) defende que a empresa deve concentrar seus esforços e formular estratégias que possam explorar suas forças competitivas e se sobressair perante seus concorrentes. A empresa deve monitorar e analisar de maneira sistemática o surgimento de novos entrantes em seu ambiente de atuação, verificar seu poder de barganha junto aos fornecedores e criar parcerias para que desenvolva um relacionamento baseado no ganha-ganha. Na abordagem junto a compradores/clientes, deve desenvolver relações baseadas na confiança, oferecendo vantagens que aumentem sua preferência perante seus compradores (PORTER, 1996).

A ameaça de produtos substitutos é recorrente e nunca deve ser subestimada, pois o surgimento de novas tecnologias pode proporcionar aos concorrentes certa vantagem

competitiva e um produto/serviço que ganhe a preferência de seu cliente. Por fim, é preciso monitorar de maneira ostensiva as ações dos concorrentes, pois na busca de novos mercados consumidores, as empresas estão se reinventando, empregando novas tecnologias, novos produtos e insumos, no intuito de criar vantagem competitiva (PORTER, 1996).

Uma MPE deve ter em seu escopo um planejamento estratégico, uma vez que a estratégia independe de seu porte. Qualquer empresa enfrenta cenários bem variáveis e a forma como elas gerem tais cenários é que determinará o sucesso ou fracasso da mesma. As estratégias devem ter em seu escopo a forma como as MPEs reagirão mediante algum fator contingencial, ou seja, qual estratégia adotará para geri-lo.

## MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPEs possuem papel fundamental na situação econômica do Brasil. Segundo o SEBRAE (2018), no Brasil existem mais de cinco milhões de micro e pequenas empresas, correspondendo a 98,5% do total de empresas privadas brasileiras. Sobre a importância das MPEs, Madi e Gonçalves (2012) afirmam que “no cenário econômico brasileiro, é inegável a importância das MPEs para o desenvolvimento nacional no âmbito da geração de empregos e renda, mesmo em uma situação caracterizada pela concentração [...] do capital”.

Legalmente, existem alguns limites para que uma empresa se enquadre como uma MPE no Brasil. Para o SEBRAE, as MPEs podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual (SEBRAE, 2014). No segmento de alimentação, a força e participação das MPEs também são muito significativas. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2015), entre os 6,4 milhões de estabelecimentos comerciais/serviços/indústrias no Brasil, quase 99% deles são de micro e pequenas empresas. Projeta-se que o segmento conta com aproximadamente um milhão de bares e restaurantes.

Dados do setor indicam que seis milhões de pessoas estão empregadas neste segmento. Esse valor poderia aumentar, caso houvesse uma legislação mais voltada para estímulo e geração de emprego/renda. Além disso, a movimentação e surgimento de novas possibilidades no entorno de um restaurante é significativo, pois há desenvolvimento de uma cadeia produtiva abarcando outras empresas que fornecem para os estabelecimentos, geram mais renda e mais empregos. Ou seja, um elo importante na extensa cadeia produtiva.

O crescimento dessas novas empresas vem ganhando cada vez mais impulso em todo território nacional. No entanto, muitas MPEs têm dificuldades de sobreviver em seus primeiros anos de vida, e assim se manter no mercado. O presente artigo visou explorar esse assunto, e analisar os principais fatores críticos que impedem o sucesso dessas micro e pequenas empresas.

## PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa está delimitada a MPEs do segmento de alimentação, mais especificamente a restaurantes que servem refeições no sistema *self-service* e marmitex localizados na RMC. Considerando as definições de Gil (2009) esta pesquisa foi desenvolvida de forma exploratória e descritiva. Exploratória porque teve o intuito de verificar no cotidiano dos restaurantes da amostra quais eram os fatores contingentes, a forma como eram percebidos pelos gestores e suas estratégias para cada um desses fatores; e descritiva em relação à descrição das características dos gestores dos estabelecimentos: seu nível de escolaridade, idade, gênero e atitudes como gestores.

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica pautadas em autores de livros, artigos, periódicos sobre o tema pesquisado; pesquisa a fontes secundárias e primárias como forma de preparo da pesquisa qualitativa; e de campo, focando em uma dada comunidade ou grupo específico para coletar informações sobre determinados problemas ou fenômenos (GIL, 2009). A abordagem adotada nesse artigo foi qualitativa e quantitativa, mais conhecido como método misto, que de acordo com Creswell (2010) proporciona uma maior compreensão dos problemas de pesquisa. Enquanto a pesquisa qualitativa é uma forma para entender um dado problema social, cujos dados são coletados no ambiente do participante, a pesquisa quantitativa apresenta uma descrição numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população (CRESWELL, 2010).

A pesquisa consistiu em um levantamento de informações relacionadas ao processo de gestão das MPEs e como tais estabelecimentos reagem frente aos fatores contingentes. O levantamento de dados foi feito com base em um questionário, visitas *in loco*, contato por *e-mail*, com o objetivo de abranger a realidade das MPEs do segmento de alimentação em relação aos fatores contingenciais. Em novembro de 2016, os pesquisadores visitaram os quarenta restaurantes da amostra (dois por município). Nessas visitas, os gestores responderam ao questionário e participaram de entrevistas não estruturadas.

A amostra foi determinada por meio da escolha de estabelecimentos voltados para o fornecimento de refeições (restaurantes), seja no sistema *self-service* ou entrega de marmitex. A amostra foi composta por vinte municípios da Região Metropolitana de Campinas (RMC): Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antônio de Posse, Morungaba, Sumaré, Valinhos e Vinhedo (SEADE, 2014).

A amostragem utilizada foi não probabilística e por conveniência, consistindo na seleção dos elementos da população para compor a amostra e que depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (MATTAR, 1996). Neste caso, a conveniência escolhida foi a existência de um relacionamento pessoal entre os pesquisadores e os proprietários das MPEs. Por questões éticas e de sigilo, os nomes dos restaurantes foram omitidos. Os procedimentos visando a coleta de dados foram entrevistas, observação e questionários.

A escolha da Região Metropolitana de Campinas se deu pelo fato de ser considerada atualmente um polo de inovação e de crescimento, pois é uma das regiões do país com

melhores condições tecnológicas, mão de obra qualificada, rodovias importantes e proximidade com o porto de Santos e Viracopos.

A entrevista ocorreu no momento em que o pesquisador aplicava o questionário aos entrevistados. As informações obtidas por meio da entrevista não estruturada permitiram que os gestores pudessem relatar as dificuldades que enfrentam no cotidiano, as estratégias que adotam, e as formas peculiares utilizadas para gerir o negócio. Dessa forma, foi possível verificar fora da formalidade do questionário aplicado como os gestores atuam frente à sua empresa e como se comportam na condução dos negócios.

A observação também foi utilizada na coleta de dados. Segundo Marconi e Lakatos (2007), a observação consiste na obtenção de determinados aspectos da realidade. No caso da pesquisa em questão, adotou-se a observação não participante, que consiste permanecer no grupo pesquisado, mas sem integrar-se a ele.

O questionário foi elaborado pelos autores, com a realização de testes estatísticos para verificar a validade e a confiabilidade das questões. O questionário foi concebido para que os proprietários pudessem responder, pois uma das características destes estabelecimentos é a presença cotidiana do proprietário nas atividades e normalmente atuando no caixa desses estabelecimentos, de onde conseguem observar o movimento, a logística e o abastecimento do salão, além de estarem mais perto dos clientes.

O questionário utilizou uma escala Likert de seis pontos (1 = Discordo e 6 = Concordo). O pré-teste foi aplicado em três gestores não pertencentes à amostra, para que fosse possível verificar o nível de entendimento e poder de medição dos fatores segundo tais gestores. O questionário final foi composto de 82 questões, abordando os seguintes tópicos: Informações históricas e legais da empresa e dados dos proprietários; Estrutura; Ambiente; Estratégia; Tecnologia; Porte da Empresa; Percepção do cliente na visão do proprietário do estabelecimento; Questões dissertativas sobre a visão do proprietário em relação a dificuldades, sugestões e conhecimento de ferramentas como TIR, VPL e *Payback*. Após aplicação do questionário, não houve questionamentos em relação às proposições. Deste modo, prosseguiu-se com a coleta de dados.

Validade de constructo (ou validade de conceito) é considerada a forma mais fundamental de validade do instrumento (PASQUALI, 2003). Este conceito foi elaborado por Cronbach e Meehl (1955), por meio do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach. O valor obtido do  $\alpha$  de Cronbach, neste caso, é de 0,761. Este indicador assume valores entre 0 e 1, considerando-se um bom valor do  $\alpha$  0,70 ou superior (obtido com uma amostra significativa). Após o detalhamento quanto aos procedimentos de pesquisa, foi executada uma análise detalhada das informações coletadas geradas por 40 proprietários/dirigentes. Usou-se apenas estatística descritiva para analisar os dados, sem aprofundar-se em análises quantitativas, já que o objetivo do artigo era uma análise qualitativa dos dados.

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Na análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas descritivas com o auxílio do software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 17.0. Dentro da amostra estudada, a média de idade dos proprietários era de aproximadamente 42 anos, distribuídos da seguinte maneira: 5% dos proprietários tinham até 20 anos, 45%, entre 30 e 40 anos de idade, 32%, entre 50 e 60 anos, e 18%, entre 61 e 70 anos. Quanto ao grau de instrução dos proprietários encontrou-se o seguinte: 17% da amostra tinha Ensino Fundamental completo; 48%, Ensino Médio completo; 32%, Ensino Superior Completo e 3%, Pós-Graduação completa.

Em relação ao tempo de atividade do restaurante desde sua inauguração, foi possível observar que 48% dos restaurantes pesquisados tinham entre 10 e 20 anos de atividade. O tempo de atividade do restaurante é uma informação muito importante, visto que dependendo do resultado, é possível inferir se o estabelecimento já passou por mudanças dentro de seu segmento, macro e microambiente e possivelmente aprimorado sua capacidade de se adaptar às mudanças ocorridas em seu ambiente de atuação.

Considerando que a pesquisa aborda MPEs, temos a seguinte situação dentro da amostra estudada: 88% das empresas (35) eram Microempresas, cujo faturamento não ultrapassava R\$ 360.000,00; 10% (4) eram Empresas de Pequeno Porte e 2% (1), Microempreendedor Individual. Na amostra de 40 estabelecimentos, 60% dos proprietários eram do gênero masculino e 40%, do gênero feminino.

### FATORES CONTINGENCIAIS

#### Estrutura

Em restaurantes, ter uma estrutura adequada para receber os clientes é certamente um fator relevante para os consumidores. Na pesquisa, 88% dos participantes responderam que seus restaurantes possuem estruturas adequadas para receber os clientes.

Nos estabelecimentos pesquisados, outra situação constatada foi o atendimento às normas da Vigilância Sanitária sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Sobre o local onde são preparadas as refeições, 75% afirmaram que atendem plenamente as normas legais e sanitárias, 15% concordam parcialmente com essa afirmação, enquanto 10% concordam pouco.

A estrutura oferecida pelo estabelecimento é sem dúvida um dos fatores que influenciam na escolha do cliente por este ou aquele estabelecimento. Nesta proposição, 60% dos proprietários afirmaram que o local onde são servidas as refeições era climatizado ou

possuía ar condicionado, enquanto 40% dos estabelecimentos ofereciam formas alternativas menos eficazes para refrescar o ambiente, como ventiladores ou ventilação natural.

Guerra (2007), Woodward (1958), Burns e Stalker (1961) afirmam que a estrutura mecanicista é padronizada, burocrática, com divisão clara das funções de cada ocupante e os cargos são ocupados por técnicos, especialistas dentro de suas respectivas funções, e a tomada de decisão é centralizada nos níveis mais altos. Nesta análise, 98% dos entrevistados consideraram a maioria das atividades que ocorrem na cozinha como rotineiras, ou seja, pouca variabilidade em sua execução. Neste caso, infere-se que dentro da amostra estudada do segmento de alimentação, a estrutura predominante é a mecanicista.

Em relação à oferta de equipamentos adequados para os funcionários desempenharem suas funções, 78% dos entrevistados ficaram na escala concorda, concorda quase totalmente e concorda pouco. Este percentual demonstra que os proprietários estudados utilizavam equipamentos que propiciam maior produtividade e bem-estar do funcionário.

De acordo com Villarouco e Andreto (2008), quando uma empresa oferece aos seus funcionários condições e estrutura para desempenharem suas funções, há um aumento de eficiência e eficácia na execução das tarefas, fazendo com que sejam executadas em menor tempo, com maior grau de confiabilidade e menos esforço, e conseqüentemente gerando maior satisfação e aumento de produtividade.

Oferecer um espaço adequado para o cliente fazer suas refeições é primordial para atrair e manter clientes. A pesquisa demonstrou que 86% afirmaram oferecer um espaço adequado aos clientes. Wall e Berry (2007), e Sharma e Stafford (2000) sugerem que uma percepção positiva do cliente em relação ao ambiente faz com que ele releve outras deficiências menores, haja vista que em sua concepção, um ambiente agradável e bem estruturado passa maior credibilidade. Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993), o ambiente é visto como uma promessa de qualidade a ser entregue, com grande potencial para influenciar as expectativas dos clientes.

O clima organizacional é muito importante dentro de qualquer empresa, independentemente do porte. No segmento estudado, nota-se que 73% dos proprietários concordaram prevalecer a cordialidade entre os funcionários, e isso traz conseqüências positivas. Segundo Rane (2011), um ambiente harmônico em uma empresa gera resultados positivos no clima organizacional, promovendo maior eficiência organizacional. Para Schneider, Ehrhart e Macey (2013), o bom relacionamento entre os colaboradores é conseqüência de seu clima organizacional, que na visão dos funcionários é um processo de informação social que diz respeito ao significado que eles atribuem às políticas, práticas e procedimentos que experimentam, e aos comportamentos que observam serem recompensados, apoiados e esperados. Quando essa percepção não está clara, aumenta a probabilidade de conflitos internos.

Em relação aos móveis e utensílios, 73% dos respondentes concordaram que eles estão em bom estado de conservação, o que contribui muito para que o cliente se sinta bem no local. Em um segmento altamente competitivo, conquistar e manter clientes não são tarefas fáceis. Dessa forma, oferecer um cardápio que atenda às expectativas dos clientes é uma vantagem competitiva. Nesta pesquisa, 93% dos proprietários concordaram oferecer um cardápio variável capaz de atender aos anseios dos clientes.

Segundo 53% dos entrevistados, houve uma redução no número de opções do cardápio no ano corrente, o que demonstra um ajuste em sua estrutura para readequar os custos e demanda por seus produtos. Essa readequação é o cerne da teoria da contingência, pois a organização que consegue adequar sua estrutura organizacional a tais fatores terá um desempenho superior aos das organizações que não possuem tal ajuste (GUERRA, 2007; DONALDSON, 2001). Caso a empresa não faça essa readequação, seu desempenho operacional e financeiro poderá ser prejudicado.

Em relação a cursos de aprimoramento, 74% dos proprietários afirmaram não oferecer cursos de aprimoramento ou capacitação aos seus funcionários. Tarefas padronizadas poderiam ser beneficiadas com procedimentos sobre manipulação de alimentos, normas e resoluções. Por outro lado, a pesquisa também mostrou que 70% da amostra estudada não fez nenhum tipo de curso de capacitação. Cursos de capacitação são meios de aprimorar o conhecimento e aumentar a rede de contatos, melhorando o desempenho do negócio.

Verifica-se que 53% dos entrevistados reduziram o número de funcionários no ano corrente, mais um ajuste de sua estrutura ao ambiente onde a empresa está inserida. De acordo com Donaldson (2001) essa readequação decorre do desempenho abaixo do estabelecido e que resulta da incompatibilidade entre estrutura e contingência. Este reajuste entre a estrutura antiga e o novo valor da contingência é um processo necessário para que a empresa possa manter ou aumentar seu padrão de desempenho.

De acordo com 90% dos entrevistados, havia uma padronização das tarefas do restaurante. Por este seguimento apresentar a maioria das tarefas padronizadas, é possível inferir que essa padronização é aplicada a empresas consideradas mecanicistas, com características como o processo de gestão, a especialização do funcionário no cargo e tarefa, e uma hierarquia muito bem definida (WOODWARD, 1965).

Para 56% dos entrevistados, havia muitos conflitos internos entre os funcionários. Considerando o baixo número de funcionários na maioria dos estabelecimentos pesquisados, os conflitos acabavam atrapalhando a dinâmica do dia a dia.

Na opinião de 60% dos entrevistados, seus funcionários eram comprometidos e proativos em suas atividades. Isso colaborava muito com a produtividade e desempenho da organização. Funcionários motivados geram melhores resultados para a empresa, ainda mais em tempos de concorrência acirrada, e instabilidade. Nesse caso, ter funcionários proativos ameniza outras fraquezas e ameaças à que a empresa fica exposta. Portanto, cabe à empresa propiciar um ambiente interno que facilite a motivação do funcionário; caso contrário, haverá consequências ruins, que afetarão o desempenho da empresa (GREINER, 1986).

Além disso, 56% dos proprietários concordaram que os funcionários têm oportunidades para sugerirem melhorias nos processos. No entanto, 59% dos entrevistados afirmaram não implementar sugestões dos funcionários. Essa atitude pode desestimular os funcionários a darem sugestões, pois percebem que suas opiniões não são implementadas.

## Ambiente

Sobre a concorrência, 95% dos proprietários dos estabelecimentos concordaram que o segmento de restaurantes é muito acirrado, o que exige maior atuação e diversificação por parte dos proprietários, para que possam oferecer aos clientes um produto diferenciado. Cerca de 53% dos respondentes concordaram de alguma forma sobre a existência de inúmeros fornecedores de gêneros alimentícios e seu alto poder de barganha, visto nas Cinco Forças de Porter, enquanto o restante apresentou algum grau de discordância.

A qualificação é essencial para qualquer negócio. Ter em seu quadro de funcionários profissionais qualificados contribui para o aumento da produtividade e desempenho da organização. Na amostra pesquisada, 67% dos restaurantes afirmaram não encontrar mão de obra qualificada. De acordo com Van Rens (2016), muitas empresas possuem dificuldade para contratar funcionários capacitados; seja pela característica da função ou por conta da remuneração oferecida, que em alguns casos é considerada insuficiente.

A política de fixação de preços é uma importante ação, e se feita de maneira errada pode prejudicar a gestão e lucratividade do estabelecimento. Nesse caso, 50% dos entrevistados afirmaram não fixar o seu preço seguindo o parâmetro da concorrência.

O ambiente é um fator contingencial muito importante, e sua análise deve ser considerada no processo de elaboração das estratégias da empresa. Segundo 73% dos entrevistados, a queda na atividade econômica influenciou na diminuição de clientes em seus respectivos estabelecimentos. A empresa deve considerar em sua análise do ambiente muitas variáveis, dentre elas o monitoramento de variáveis econômicas, que deve ter um grande peso na concepção de um planejamento estratégico (AAKER, 2009).

O cenário econômico e a recessão fez com que os proprietários sofressem com o aumento dos custos dos insumos utilizados em seus restaurantes, já que 91% dos entrevistados afirmaram ter um aumento considerável nos custos dos insumos no ano corrente. A empresa deve, para permanecer competitiva, fazer uma readequação de sua estrutura para que não tenha um desempenho ruim perante suas projeções e perca mercado para seus concorrentes.

O segmento de alimentação é muito suscetível às mudanças econômicas e políticas. Na pesquisa, 95% dos entrevistados concordaram que o atual cenário político e econômico influenciou negativamente seus estabelecimentos. Segundo Contador (2008, p. 352), “a inteligência competitiva é basicamente a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar as oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva”.

Dentro da amostra estudada, verificou-se que 70% dos entrevistados concordaram que seus clientes são sensíveis a preços. Para Aaker (2009), essa sensibilidade em relação aos preços praticados pelos estabelecimentos pode ser resultado do excesso de empresas no segmento, fazendo com que varejistas utilizem preços para atrair mais clientes.

Em relação à inovação nos cardápios ou nos serviços, 46% dos entrevistados afirmaram inovar considerando novas tendências e hábitos dos clientes. De acordo com Milles

et al. (1978) empresas que agem dessa forma analisam seu ambiente, e com base em sua percepção tendem a explorar novas oportunidades, um novo mercado e buscam inovar incessantemente, sua reputação de ser inovador os compele a serem audaciosos e sempre estarem no mercado de penetração.

Além disso, 73% dos respondentes afirmaram manter um padrão no que é oferecido aos clientes, ou seja, primando pela tradição, variando pouco na oferta de novos produtos. Empresas que adotam uma postura mais tradicional em seu ambiente de atuação buscam defender seu mercado por meio de ações organizacionais ou econômicas, que consideram preços competitivos, produtos de alta qualidade e criam dificuldades para novos entrantes a fim de não tirarem a estabilidade conseguida (MILES et al., 1978).

Percebe-se que apenas 27% dos entrevistados monitoraram o ambiente e não apenas reagiram a ele. Tal conduta não é a mais indicada, especialmente em um seguimento concorrido como o de alimentação, suscetível a mudanças na economia e política.

Do mesmo modo, 83% dos entrevistados afirmaram procurar monitorar o ambiente por meio de análises e ajuste da capacidade para atender novas situações. No segmento de alimentação, os restaurantes ficam muito expostos ao cenário externo. Eventos que ocorrem na economia e na política refletem de alguma forma na gestão de restaurantes.

## Estratégia

Em relação a esse fator contingencial, 89% dos proprietários da amostra estudada afirmaram não ter feito um Plano de Negócio antes de iniciar suas atividades. Sahlman (1997) argumenta que um plano de negócios deve se concentrar em uma série de premissas, dentre elas, as pessoas, a oportunidade, o contexto e as possibilidades de risco e recompensa.

Além disso, verificou-se que 90% dos entrevistados afirmaram não ter procurado ajuda especializada antes de abrir o negócio; ou seja, abriram o negócio sem fazer um plano de negócio ou procurar ajuda especializada. Do mesmo modo, 87% dos entrevistados afirmaram não ter feito nenhum tipo de planejamento antes de abrir o negócio. Segundo Vasconcellos Filho (1978), o planejamento estratégico deve ser concebido de forma participativa, no qual deverão ser definidos os rumos da empresa e como ela deve se comportar considerando os cenários a que está submetida.

Quase 90% dos entrevistados não conheciam os custos, valores de impostos a recolher e lucratividade antes de iniciar o negócio. Do mesmo modo, 70% dos entrevistados afirmaram não conhecer os custos envolvidos na elaboração das refeições preparadas, seja por meio de Marmitex, *self-service* ou prato feito. De acordo com Costa (2015), a gestão deve primar por aspectos relevantes do negócio e deve monitorar constantemente o custo do produto, preço, lucro e rentabilidade do negócio.

Em relação à tomada de decisões, 57,5% dos entrevistados afirmaram tomar decisões embasadas em experiências anteriores, 20 % na intuição, 10 % baseados em relatórios, 10% baseados em influências externas ou internas e 2,5% tomam decisões considerando um

conjunto de premissas. Decisões tomadas pelo dirigente (proprietário) de MPEs são baseadas em sua experiência e intuição, o que eleva o grau de incerteza deste processo (LEONE, 1999).

## Tecnologia

Do mesmo modo, 73% dos proprietários dos restaurantes centralizavam suas decisões, ou seja, não há uma delegação para outros níveis tomar decisões. Essa condição deve-se pelo fato de que na maioria das MPEs as estruturas são menos complexas e com ausência de níveis hierárquicos. De acordo com Leone (1999), as decisões são em sua maioria centralizada, de curto prazo e baseadas no sistema de valores do proprietário.

Além disso, 52% dos entrevistados não possuíam um canal de comunicação com seus clientes. Isto pode significar que não há ações de fidelização, uma vez que não existe um canal ativo de comunicação para saber gostos, preferências e também para promover ações para fidelizar os clientes. De acordo com Ramakrishnan (2006), o conceito de CRM evoluiu muito ao longo da história e tem sido primordial para que empresas consigam desenvolver um relacionamento sólido com seus clientes. Ter um CRM permite à empresa centrar-se no cliente, aumentar seu grau de satisfação bem como alcançar novos clientes, além de ajudar na obtenção de informações sobre seu público, como novos hábitos de consumo ou tendências.

Em um ambiente muito competitivo, a adoção de estratégias proativas é a mais indicada. Entre os entrevistados, 66% afirmaram não possuir uma estratégia definida; isto é, ela é situacional. Beuren e Fiorentin (2014), e Espejo (2008) afirmam que a variável ambiente é uma contingência externa à organização, e toda vez que existir alterações neste ambiente, a empresa deve ser proativa e não reativa; ou seja, monitorar e coletar informações para serem usadas internamente, caso seja necessário que a empresa passe por ajustes.

Quando questionados sobre um sistema informações, 77% dos respondentes afirmaram não possuir um sistema integrado de informações gerenciais. Sobre a relevância dos sistemas de informações, Padoveze (2012, p. 19) afirma que “a informação é matéria prima para os gestores”. Portanto, a empresa, independentemente do porte, deve ter um sistema de informações gerenciais como suporte para a tomada de decisão.

Em relação à tecnologia, 67% dos entrevistados afirmaram não acompanhar as tendências tecnológicas do segmento. Nesse caso, os ganhos em produtividade ficam em segundo plano, uma vez que, se não há um acompanhamento das tendências tecnológicas, a forma de trabalhar, preparar os alimentos e a oportunidade de oferecer algo mais para o cliente fica comprometido. Além disso, 55% dos estabelecimentos estudados oferecem *wifi* para seus clientes, enquanto 37% oferecem, mas com velocidade limitada e 37% não oferecem *wifi*. Do mesmo modo, 68% da amostra afirmou não possuir um site para divulgação de produtos e serviços, enquanto 58% afirmou preferir utilizar redes sociais como forma de divulgação.

## Porte da empresa

Entre a amostra analisada, 75% dos estabelecimentos contavam com até 10 funcionários e 17% entre 10 e 20 funcionários. Essa estrutura enxuta foi reduzida ainda mais devido aos ajustes feitos por conta da crise. Nesse caso, 53% dos entrevistados afirmaram ter reduzido o número de funcionários no ano corrente, um ajuste de sua estrutura ao ambiente onde a empresa está inserida.

Além disso, a pesquisa mostrou que 30% dos respondentes não sabiam quantos quilos de comida eram vendidas em seu estabelecimento. Nota-se que não há um controle gerencial para saber o quanto é vendido em quilos, o que dificulta a política de formação de preços e tomada de decisão quanto à introdução ou exclusão de algum prato oferecido.

Em relação ao número de marmitex vendidos, 60% dos estabelecimentos vendiam até 100 marmitex por dia, 20%, até 200, e cerca de 17%, até 400 marmitex por dia. O alto volume de marmitex vendido ocorria devido ao fato de que empresas haviam passado a terceirizar o refeitório e a comprar marmitex para seus funcionários, visando à redução de custos.

Sobre o faturamento, 57% dos estabelecimentos declararam terem auferido lucro no exercício anterior, enquanto 43% tiveram prejuízo. Apesar do lucro, muitos proprietários afirmaram que a falta de controle sobre custos, sistemas de informação, e estratégias definidas levaram a contração de dívidas para financiar o capital de giro. Para Goel (2013), o lucro é a força vital dos negócios e esta busca muitas vezes faz com que empresas adotem práticas diversas para manter o negócio lucrativo, levando o proprietário a se esforçar para dominar o processo de gestão da empresa.

Na visão do proprietário, o fator mais importante para os clientes era a qualidade da comida servida, seguida da qualidade no atendimento, estrutura, limpeza e higiene, e localização. Conforme Pozo, Teodoro e Tachizawa (2011), os clientes muitas vezes tomam decisões acerca de restaurantes com base em vários atributos, tais como a localização, a qualidade da comida, serviço, preço e experiências anteriores, além da marca do próprio restaurante.

Quando perguntado sobre as principais dificuldades enfrentadas pelo segmento, os respondentes destacaram concorrência desleal, concorrência, falta de mão de obra qualificada, e preços altos. Sobre a sugestão de ações para o estímulo do segmento, destacaram-se: diminuição da carga tributária, impostos menores e menores encargos na folha de pagamento.

Considerando a importância de se fazer projeções de retorno sobre o investimento, apenas um proprietário afirmou conhecer as ferramentas *Payback* (Prazo de Retorno do Investimento), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL), sem nunca haver utilizado em seu estabelecimento.

## ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

A proposta de relacionar a teoria da contingência com o segmento de restaurantes ocorreu devido à relevância das variáveis ambientais internas e externas, com o argumento de que não há um modelo único de administrar uma organização, mas sim um conjunto de análises a serem feitas e ajustes nos fatores que não contribuem para o desempenho e produtividade da empresa.

Considerando os estudos de Donaldson (2001), Woodward (1965), Guerra (2007), Espejo (2008), e Chenhall (2006), foi possível conhecer e entender que cada empresa tem suas próprias limitações e que não existe uma forma prescritiva desenvolvida por nenhuma das teorias administrativas existentes que possa ser eficaz a todas as empresas. Como defende a teoria da contingência, todas as empresas estão sujeitas a estas variáveis, e a forma como as empresas reagem é que determinará se esta variável será ou não um fator contingente. As variáveis segundo a teoria são: estrutura, ambiente, estratégia, tecnologia e porte.

Outro objetivo específico do artigo foi demonstrar por meio de uma pesquisa quantitativa e qualitativa como os fatores contingenciais eram percebidos e gerenciados pelas MPEs. Os resultados revelaram que a média de idade dos proprietários dos estabelecimentos era de 42 anos, prevalecendo como nível de escolaridade o Ensino Médio, e o gênero masculino. Em relação ao enquadramento legal das MPEs, 88% delas eram Microempresas (ME), 12% Empresas de Pequeno Porte (EPP) e dois Microempreendedores Individuais (MEI).

Na variável **Estrutura**, identificou-se que os restaurantes lidam com fatores contingenciais, tais como espaço físico, normas da ANVISA, tarefas rotineiras, equipamentos, relacionamento entre os funcionários, proatividade, mão de obra, e variedade do cardápio.

Na variável **Ambiente**, os fatores contingentes identificados foram a concorrência acirrada, o poder de barganha junto aos fornecedores (em que também foi possível constatar que, quanto mais tempo de atividade tinha o restaurante, mais poder de barganha tinha o proprietário), fixação de preços, influência muito alta advinda do cenário político e econômico, custos, clientes sensíveis a preço, cardápio, e monitoramento do ambiente.

A variável **Estratégia** apresentou os seguintes fatores contingenciais: falta de planejamento desde a concepção do negócio, falta de conhecimento dos custos, impostos e lucratividade do negócio, a forma como as decisões são tomadas, que, segundo a pesquisa, são baseadas em experiências passadas e intuição, falta de monitoramento do ambiente externo e interno, relacionamento com os clientes, e falta de estratégias proativas, prevalecendo ações reativas e situacionais.

Na variável **Tecnologia** ficaram evidenciados os fatores contingentes: falta de sistemas de informações gerenciais, equipamentos, *wifi*, Canais de Divulgação, Redes sociais, e falta de acompanhamento das tendências tecnológicas do setor.

Em relação ao **Porte da Empresa**, os fatores contingenciais observados foram: a quantidade de funcionários, capacidade de produção, de receber clientes ao mesmo tempo, quantidade marmitex vendidas, quilos vendidos no *self-service*, faturamento, desempenho

financeiro. Dessa forma, cabe aos gestores centrar seus esforços nessas variáveis para que seja possível aprimorar e readequar as variáveis ao fator contingente, uma vez que uma queda no faturamento, por exemplo, pode significar queda na quantidade vendida de marmiteix ou de movimento de clientes no restaurante, por exemplo.

Nas questões dissertativas foram identificadas as principais dificuldades que os proprietários enfrentam no segmento, onde prevaleceu a concorrência desleal e a alta carga tributária. Como sugestões de ações para o estímulo do segmento prevaleceram maiores incentivos e ajuda por parte dos órgãos especializados.

A outra questão dissertativa estava relacionada com o conhecimento acerca das técnicas mais comumente utilizadas para medir a viabilidade e rentabilidade do negócio e investimento, como Valor Presente Líquido, *payback* e Taxa Interna de Retorno. Prevaleceu nas respostas o desconhecimento e por consequência, a não aplicação dessas técnicas tão largamente utilizadas nas grandes empresas em seus respectivos negócios.

## CONCLUSÃO

Este estudo procurou demonstrar a relevância da teoria da contingência e a forma como explicou a influência de importantes variáveis contingenciais (ambiente, estrutura, estratégia, tecnologia e porte organizacional), no desempenho das MPEs. A pesquisa desenvolvida mostrou que as MPEs estão sujeitas a fatores contingenciais e que há maneiras diferentes de lidar com eles, reforçando a premissa de que não há uma forma única de gerir uma empresa, mas um ajuste em sua estrutura para que possa manter sua competitividade.

Considerando suas especificidades em relação à sua estrutura mais enxuta, à sua margem reduzida de reagir às incertezas ambientais, de suas estratégias quase sempre reativas ou situacionais, as limitações ao emprego de novas tecnologias devido aos recursos escassos na maioria das vezes, e também devido ao seu porte e amplitude de influência limitados, é possível, uma vez conhecidos os fatores contingentes dentro de cada variável, monitorar e fazer os ajustes necessários para que a empresa não perca sua vantagem competitiva.

Resumidamente, este desajuste, adequação e ajuste estão pautados em três vertentes, sendo elas (1) a associação entre contingência e a variável estrutural, organizacional ou atributo, (2) o processo de mudança que a contingência provoca na estrutura e (3) o ajuste da estrutura à contingência que afeta o desempenho.

Segundo a amostra pesquisada, os estabelecimentos, mesmo não tendo controles gerenciais eficazes, planejamento, estratégias, não tendo tomado decisões de maneira racional, não tendo uma gestão de negócio eficiente, mantêm-se ativos devido à sua capacidade de se readequarem de maneira mais rápida, pois sua estrutura enxuta, a rapidez com que tomam as decisões, a centralização do poder, e a participação efetiva de seus proprietários no dia a dia contribuem para serem mais assertivos no tratamento de suas contingências.

A pesquisa também evidenciou que os restaurantes com tempo de funcionamento superior a 10 anos são os mais resilientes na forma como são influenciados pelas variáveis contingenciais, visto que já possuem uma clientela mais fidelizada, um processo de gestão, mesmo que informal mais estruturado que os demais, além de contar com a experiência que seus proprietários desenvolveram ao longo do tempo; ou seja, um “*feeling*” que embasa seu processo de tomada de decisão.

O tempo de atividade revela-se como um diferencial considerável neste segmento, pois os clientes se sentem mais confiáveis em frequentar tais estabelecimentos porque acompanham sua trajetória e a forma como oferecem seus serviços/produtos. O estudo também identificou uma relação com algumas das variáveis de contexto identificadas pelo grupo de Aston (1981), pois segundo a pesquisa feita, identificou-se que cada variável de contexto exerce ou já exerceu alguma influência na situação atual da empresa.

Outras variáveis identificadas foram a propriedade e controle, que estava ligada ao processo de autoridade e centralização de poder na figura do proprietário do estabelecimento pesquisado. A variável de contexto plano tem relação com os procedimentos operacionais, definição de papéis e a ideologia organizacional empregada, que na pesquisa ficou evidenciado que é muito flexível e com respostas muito rápidas.

Por fim, infere-se com o presente estudo que, ao existir uma combinação ótima de algumas das variáveis à que estão submetidos os estabelecimentos e seus respectivos proprietários, é possível que uma empresa possa responder de maneira satisfatória aos fatores contingentes. Do ponto de vista gerencial, a presença do proprietário no cotidiano desses estabelecimentos minimiza os efeitos negativos da falta de controles mais formais de modelos mais racionais para a tomada de decisão e de estratégias mais elaboradas. Portanto, uma combinação, mesmo que empírica, do controle das variáveis contingenciais, da experiência adquirida e da intuição, pode fazer com que os proprietários destes estabelecimentos continuem a gerar emprego, renda, satisfação de seus clientes e colaboradores.

O presente artigo teve algumas limitações em seu desenvolvimento, dentre elas, a falta de uma pesquisa com informações dadas pelos clientes desses estabelecimentos para que, em um estudo comparativo entre a visão dos proprietários e dos clientes que frequentam o restaurante, fosse possível também explicitar a influência das variáveis contingenciais na percepção dos mesmos imprimindo ações mais assertivas do ponto de vista de atendimento ao cliente. Existe uma carência de estudos mais específicos sobre o contexto e especificidades das MPEs, e, partindo deste trabalho sugerem-se estudos com abordagem mais pontuais no que se refere a coletar informações com os clientes dos restaurantes da amostra, o que certamente propiciaria um melhor entendimento da teoria da contingência e de suas contribuições no processo de tomada de decisão e gestão dos estabelecimentos na visão dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). **Bares e restaurantes são a alavanca do Brasil empreendedor**. 2016. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/noticias/3164-07012015-bares-e-restaurantes-sao-a-alavanca-do-brasil-empreendedor.html>> Acesso em: 28 fev. 2017.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do estado do Rio Grande do Sul. **Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 195-212, 2014.

BURNS, T.; STALKER, G. M. The management of innovation. In: HURLEY, R. F., HULT, G.T.M. Innovation, market orientation, and organisational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, 1961.

CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 1, p. 163-205, 2006.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

COSTA, N. P. **Gestão de restaurante: uma abordagem do investimento até a análise do resultado**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONBACH, L. J.; MEEHL, P. E. Construct validity in psychological tests. **Psychological Bulletin**, v. 52, n. 4, p. 281, 1955.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S., HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2014. v. 1, p. 104-134

\_\_\_\_\_. **The contingency theory of organizations**. Sage, 2001.

DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. Alternative forms of fit in contingency theory. **Administrative Science Quarterly**, p. 514-539, 1985.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 2008. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – USP. São Paulo, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOEL, S. Managing the business' quality' way. **International Journal of Business and Economic Development (IJBED)**, v. 1, n. 2, p. 94-100, 2013.

GREINER, J. M. Motivational programs and productivity improvement in times of limited resources. **Public Productivity Review**, v. 10, n. 1, p. 81-101, 1986.

GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – USP. São Paulo, 2007.

ISLAM, J.; HU, H. A review of literature on contingency theory in managerial accounting. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 15, p. 5159-5164, 2012.

JOAN, W. **Industrial organization: Theory and practice**. London: Oxford University Press. 1965.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LIMA, A. C. M. et al. Folga organizacional e desempenho financeiro sob a perspectiva das teorias da agência e da contingência: uma análise nos estágios do ciclo de vida organizacional. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 14, n. 4, p. 07-27, out./dez., 2018. Disponível em: [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil). Acesso em: 26 jun. 2019.

MADI, M. A. C.; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, financiamento e trabalho: aspectos da dinâmica das micro e pequenas empresas (MPES) no Brasil. **Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. p. 17.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOLINARI, S. K. R.; GUERREIRO, R. Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., out. 2004. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2004.

MORENO, T. C. B. et al. Capital intelectual e o sistema de controles gerenciais das instituições públicas de ensino superior: um ensaio teórico sob a perspectiva da teoria da contingência. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 3, p. 39-52, 2016.

MORGAN, G.; BERGAMINI, C. W; CODA, R. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, G. D.; CAMARGO, T. F.; ZANIN, A. Competitividade de mercado e gerenciamento de resultados: um estudo sob a ótica da teoria da contingência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 49, p. 86-102, 2017.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Atlas, 2012.

PENNINGS, J. M. The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, p. 393-410, 1975.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

POZO, H.; FARIA TEODORO, R. A.; TACHIZAWA, T. Restaurante típico y familiar de una región turística: un estudio de caso sobre el impacto de la marca en la fidelidad del cliente. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 9, n. 2, p. 423-436, 2011.

RANE, D. B. Employee job satisfaction: An essence of organization. **HRM Review**, v. 11, n. 7, p. 10-16, 2011.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S., HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2014. v. 1, p. 61-97.

SAHLMAN, W. A. How to write a great business plan. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, p. 98-109, 1997.

SCHEFFEL, F. R.; CUNHA, A. S.; LIMA, M. A. teoria da contingência estrutural: as mudanças estratégicas ocorridas de 2000 a 2010 em uma empresa do setor elétrico. **Interface**, v. 9, n. 1, p. 41-53, 2013.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** 2016. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 20 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Como montar um restaurante.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/como-abrir-um-restaurante-em-minas-gerais,2447747de0487410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. 2016. Acesso em: 15 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 20 de out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte.** 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 07 mar. 2019.

SHARMA, A.; STAFFORD, T. F. The effect of retail atmospherics on customers' perceptions of salespeople and customer persuasion: an empirical investigation. **Journal of Business Research**, v. 49, n. 2, p. 183-191, 2000.

VAN RENS, T. Paying skilled workers more would create more skilled workers. **Harvard Business Review**, May 2016.

VASCONCELLOS FILHO, P. Afinal, o que é planejamento estratégico?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 18, n. 2, p. 07-14, 1978.

VILLAROUCO, V.; ANDRETO, L. F. M. Avaliando desempenho de espaços de trabalho sob o enfoque da ergonomia do ambiente construído. **Production**, v. 18, n. 3, p. 523-539, 2008.

WALL, E. A.; BERRY, L. L. The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 48, n. 1, p. 59-69, 2007.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, p. 1-12, 1993.

\_\_\_\_\_; "RAJAN" VARADARAJAN, P.; ZEITHAML, C. P. The contingency approach: its foundations and relevance to theory building and research in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 22, n. 7, p. 37-64, 1988.

**Artigo recebido em:** 03/05/2019

**Artigo aprovado em:** 15/07/2019

**Artigo publicado em:** 02/08/2019