



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

HAMILTON CAVALCANTI DE VASCONCELOS JÚNIOR

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PEQUENAS EMPRESAS: UM
ESTUDO MULTICASO NO SEGMENTO VAREJISTA**

**CAMPINA GRANDE - PB
2024**

HAMILTON CAVALCANTI DE VASCONCELOS JÚNIOR

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PEQUENAS EMPRESAS :
UM ESTUDO MULTICASO NO SEGMENTO VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de contabilidade/ curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Diego Mentor Andrade Galvão

**CAMPINA GRANDE - PB
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

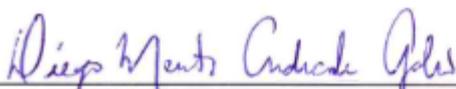
V331p Vasconcelos Junior, Hamilton Cavalcanti de.
Práticas de governança corporativa em pequenas empresas: um estudo multicaso no segmento varejista [manuscrito] / Hamilton Cavalcanti de Vasconcelos Junior. - 2024.
32 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.
"Orientação : Prof. Me. Diego Mentor Andrade Galvão, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA. "
1. Governança corporativa . 2. Segmento varejista. 3. Pequenos negócios. I. Título
21. ed. CDD 657.95

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PEQUENAS EMPRESAS :
UM ESTUDO MULTICASO NO SEGMENTO VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
contabilidade/ curso de Ciências
Contábeis da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis

Aprovada em: 11/06/2024.

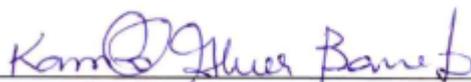
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Diego Mentor Andrade Galvão (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Me. Kamilla Alves Barreto
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Deus,minha família,namorada e amigos,
por todo apoio necessário no decorrer
dessa jornada, DEDICO

LISTA DE TABELAS

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1- Dados demográficos..... | 18 |
| Tabela 2 - Ética e Governança Corporativa..... | 19 |
| Tabela 3 - Governança Corporativa e Transparência..... | 19 |
| Tabela 4- Tomada de Decisão Participativa..... | 20 |
| Tabela 5- Capacitação e Treinamento..... | 21 |
| Tabela 6- Estratégias de Precificação..... | 22 |
| Tabela 7- Controle de Custos..... | 22 |
| Tabela 8- Gerenciamento de Estoques..... | 23 |
| Tabela 9- Diversificação de Produtos/Serviços..... | 24 |
| Tabela 10- Estratégias de Marketing e Promoção..... | 25 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

JIT Just In Time

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA..... | 9 |
| 2.1 Ética empresarial e governança corporativa..... | 9 |
| 2.2 Desafios de gestão em empreendimentos de pequeno porte..... | 11 |
| 2.3 A importância da ética nos negócios e práticas de governança corporativa em mercadinhos..... | 12 |
| 2.4 Estratégias de gestão para empresas do segmento varejista | 12 |
| 2.5 Treinamento e capacitação em ética e governança corporativa..... | 14 |
| 3. METODOLOGIA..... | 15 |
| 4. ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 15 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 23 |
| REFERÊNCIAS..... | 25 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO..... | 27 |

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PEQUENAS EMPRESAS :
UM ESTUDO MULTICASO NO SEGMENTO VAREJISTA**

**CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN SMALL COMPANIES: A
MULTI-CASE STUDY IN THE RETAIL SEGMENT**

Hamilton Cavalcanti

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar e compreender as práticas de governança corporativa diante os desafios enfrentados, e as estratégias de gestão adotadas por duas pequenas empresas do segmento varejista. Quanto à metodologia, o estudo tem caráter exploratório. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um estudo com abordagem quantitativa, de caráter exploratório, a partir da aplicação de um questionário descritivo com proprietários dos estabelecimentos. Os dados obtidos foram tabulados em planilhas eletrônicas do *Excel* e as análises foram feitas por meio de estatística descritiva. A investigação propôs a avaliação perceptiva dos gestores, considerando os seguintes blocos: (i) ética e governança; (ii) governança e transparência; (iii) tomada de decisão e participação; (iv) capacitação e treinamento; (v) estratégia e precificação; (vi) controle de custos; (vii) gerenciamento de estoque; (viii) diversificação de produtos-serviços; (ix) estratégias de *marketing*. Ao associar os resultados obtidos na pesquisa com o arcabouço teórico sobre a temática, observou-se que a empresa A inclinou-se para a obtenção de melhores práticas de governança corporativa, aspectos que podem estar associados à maturidade organizacional. Observou-se, porém, que a empresa B, apesar de ter um curto ciclo de vida (2 anos e 7 meses), destacou-se ao tratar aos seguintes aspectos: na "Governança corporativa e transparência", a empresa considera seus colaboradores na tomada de decisão, posição reforçada ao avaliar a "tomada de decisão e participação", valorizando e incentivando ativamente a participação de seus colaboradores nas tomadas de decisões. Os estoques. As evidências tendem a considerar que mesmo diante de dificuldades encontradas por empresas de pequeno porte, especificamente as do ramo varejista, há uma preocupação por parte de seus gestores quanto ao uso de práticas de governança corporativa. Compreende-se, ademais, que a falta de conhecimento acerca de melhores práticas de gestão pode ser um fator limitador para gerir essas empresas. Dessa maneira, realizada uma discussão do propósito de cada ponto citado, buscando uma melhor compreensão da sua importância para o desenvolvimento organizacional, foi proposto recomendações para a empresa que desconhece sobre as boas práticas de governança corporativa e ética empresarial.

Palavras-Chave: Governança Corporativa. Segmento varejista. Pequenos negócios.

ABSTRACT

This study aimed to investigate and understand corporate governance practices in light of the challenges faced, and the management strategies adopted by two small companies in the retail segment. As for the methodology, the study is exploratory in

nature. To develop the research, a study was carried out with a quantitative approach, of an exploratory nature, based on the application of a descriptive questionnaire with establishment owners. The data obtained was tabulated in Excel spreadsheets and the analyzes were carried out using descriptive statistics. The investigation proposed the perceptual evaluation of managers, considering the following blocks: (i) ethics and governance; (ii) governance and transparency; (iii) decision-making and participation; (iv) qualification and training; (v) strategy and pricing; (vi) cost control; (vii) inventory management; (viii) diversification of products and services; (ix) marketing strategies. When associating the results obtained in the research with the theoretical framework on the subject, it was observed that company A was inclined towards obtaining better corporate governance practices, aspects that may be associated with organizational maturity. It was observed, however, that company B, despite having a short life cycle (2 years and 7 months), stood out when dealing with the following aspects: in "Corporate governance and transparency", the company considers its employees in decision-making, a position reinforced when evaluating "decision-making and participation", valuing and actively encouraging the participation of its employees in decision-making. The stocks. The evidence tends to consider that even in the face of difficulties encountered by small companies, specifically those in the retail sector, there is concern on the part of their managers regarding the use of corporate governance practices. It is also understood that the lack of knowledge about best management practices can be a limiting factor in managing these companies. In this way, after discussing the purpose of each point mentioned, seeking a better understanding of their importance for organizational development, recommendations were proposed for companies that are unaware of good corporate governance practices and business ethics.

Keywords: Corporate governance. Retail segment. Small businesses.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o cenário empresarial tem sido marcado por uma crescente atenção à governança corporativa e à ética empresarial. O conceito de governança corporativa, conforme a 6ª edição do Código das Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), refere-se a um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. A governança corporativa se baseia em quatro princípios fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, que visam assegurar a integridade das empresas e o desenvolvimento sustentável das organizações (IBGC, 2023). Esses princípios fundamentais orientam não apenas grandes corporações, mas também empresas de menor porte dos mais diversificados segmentos, a quais, estes, muitas vezes, enfrentam desafios únicos em sua gestão, que demanda uma abordagem cuidadosa e estratégica.

Nesse sentido, o presente trabalho partiu da seguinte problemática : Quais as práticas de governança corporativa adotadas na gestão das empresas do segmento varejista de pequeno porte da cidade de Aroeiras-PB?

Para tanto, a pesquisa possui como objetivo geral investigar as práticas de governança corporativa atuantes em duas empresas de pequeno porte do segmento varejista na cidade de Aroeiras-PB.

Possui ainda como objetivos específicos : i) identificar os desafios enfrentados pelo mercadinho em relação à gestão financeira; ii) identificar as práticas éticas e de governança corporativa adotadas pelo estabelecimento; iii) propor oportunidades de melhoria na gestão financeira e contábil, alinhadas aos princípios de ética e governança corporativa

Neste contexto, este trabalho se propõe a explorar a interseção entre governança corporativa, ética empresarial e os desafios enfrentados pelos gestores desses estabelecimentos do setor varejista. Por meio de uma análise detalhada dos pontos de pesquisa - ética e governança corporativa, transparência, tomada de decisão participativa, estratégias de precificação, controle de custos, gerenciamento de estoque, diversificação de produtos e serviços e estratégias de marketing - buscaremos compreender o propósito de cada um desses aspectos e descrever como sua implementação pode influenciar positivamente o desenvolvimento organizacional dos estabelecimentos aqui estudados. Trata-se de um estudo multicaso, tendo como objeto de estudo dois empreendimentos com características semelhantes em seus aspectos estruturais.

Quando a governança corporativa e a ética empresarial caminham de mãos dadas, as empresas transcendem o lucro como único objetivo. Ao priorizar o bem-estar de todas as partes interessadas - funcionários, comunidade, meio ambiente - em suas operações, elas não apenas prosperam no mercado, mas também cultivam uma cultura de confiança e responsabilidade. O verdadeiro crescimento não está apenas nos números, mas na integridade e no impacto positivo que deixamos no mundo ao nosso redor

A pesquisa realizada em Aroeiras-PB, servirá como base para uma análise desses temas, ao entender como esses elementos se relacionam e influenciam a gestão dos mercadinhos, poderemos identificar oportunidades de aprimoramento e fortalecimento das práticas empresariais, contribuindo para a construção de organizações mais sólidas, éticas e bem-sucedidas. Ao longo deste trabalho, será apresentada uma análise de cada ponto de pesquisa, com o objetivo de oferecer percepções valiosas para os gestores e profissionais que atuam nesse segmento.

O compartilhamento do conhecimento é essencial para o avanço coletivo e o desenvolvimento sustentável. Informações relevantes, é nosso dever buscar formas de disseminá-las, contribuindo assim para o progresso não apenas de nossa comunidade, mas também da sociedade como um todo. A transparência e a acessibilidade às informações são fundamentais para promover a confiança e a cooperação entre os indivíduos e organizações. Portanto, ao compartilhar aprendizados e experiências, fortalece os alicerces de uma governança mais ética e responsável, capaz de impulsionar o crescimento e a inovação do ambiente.

O trabalho que aqui se apresenta está estruturado da seguinte forma, após essa introdução: revisão da literatura, abordando a fundamentação teórica do trabalho, aspectos metodológicos da pesquisa, principais resultados e as considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Ética empresarial e governança corporativa

A Ética Empresarial e a Governança Corporativa são aspectos fundamentais para o funcionamento e a sustentabilidade das organizações modernas. A ética empresarial refere-se aos princípios morais e padrões de conduta que guiam as ações e decisões dentro de uma empresa, enquanto a governança corporativa engloba os processos e estruturas que regulam e supervisionam as atividades da empresa para garantir transparência, prestação de contas e equidade entre os *stakeholders* (Fernando, 2009; Monks e Minow, 2011).

A ética empresarial é um conjunto de princípios, valores e normas que orientam o comportamento ético das organizações no ambiente de negócios. Ela se refere aos padrões de conduta moral e responsabilidade social que uma empresa deve adotar em suas atividades e relações com todas as partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente. Segundo Fernando (2009), a ética empresarial é essencial para estabelecer uma base sólida de confiança com os *stakeholders* e para sustentar a reputação da empresa a longo prazo. Quando uma empresa adota uma postura ética em suas operações, ela não apenas fortalece sua imagem no mercado, mas também constrói relações duradouras com clientes, funcionários, investidores e comunidades em que opera. Além disso, a ética empresarial é essencial para mitigar riscos e evitar escândalos que possam prejudicar a empresa e seus *stakeholders*.

Em sua essência, de acordo com a abordagem de Fernando (2009), a ética empresarial busca garantir que as empresas ajam de maneira justa, transparente e responsável em todas as suas operações. Isso envolve respeitar os direitos humanos, cumprir as leis e regulamentos aplicáveis, promover a igualdade de oportunidades, proteger o meio ambiente, e agir de forma honesta e íntegra em suas transações comerciais.

Além disso, a ética empresarial também está relacionada à criação de um ambiente de trabalho saudável e respeitoso, onde os funcionários se sintam valorizados, seguros e motivados a contribuir para os objetivos da empresa. Isso inclui práticas de gestão de pessoas baseadas na meritocracia, na diversidade e na inclusão, assim como a promoção de uma cultura organizacional que valorize a integridade, a honestidade e o compromisso com o bem comum.

Já a governança corporativa é um conjunto de princípios, políticas e práticas que estabelecem a forma como uma empresa é dirigida e controlada, visando garantir transparência, equidade, responsabilidade corporativa, integridade e eficiência operacional. Essencialmente, trata-se do sistema pelo qual uma organização é administrada, envolvendo a definição clara de papéis e responsabilidades dos diferentes órgãos de governança, como o conselho de administração, a diretoria executiva e os acionistas. De maneira resumida, segundo Monks e Minow (2011), refere-se aos processos pelos quais as empresas são dirigidas, controladas e monitoradas. Uma boa governança corporativa garante que os interesses dos acionistas e demais *stakeholders* sejam protegidos e que a empresa opere de maneira eficiente, ética e transparente. Isso inclui a definição de estruturas de liderança, práticas de prestação de contas, transparência nas comunicações e mecanismos de controle interno e externo.

Segundo Monks e Minow (2011), empresas que não priorizam a harmonização entre ética e as boas práticas de governança estão suscetíveis a enfrentar crises severas, colocando em perigo a sustentabilidade do próprio empreendimento. No contexto dos mercadinhos de cidades pequenas, a ética empresarial e a governança corporativa assumem um papel ainda mais crítico. Devido à sua proximidade com a comunidade local e sua interdependência com os *stakeholders* locais, esses estabelecimentos enfrentam desafios únicos em termos de ética nos negócios e prestação de contas.

2.2 Desafios de gestão em empreendimentos de pequeno porte

Desafios de gestão em empresas de pequeno porte envolvem uma série de questões operacionais e estratégicas, especialmente quando se considera a implementação de práticas de governança corporativa. Um dos principais desafios enfrentados por esses estabelecimentos é a necessidade de equilibrar eficiência operacional e conformidade com regulamentos, enquanto buscam manter sua relevância no mercado local. Segundo CHEUNG (2011), a governança corporativa desempenha um papel crucial nesse contexto, fornecendo diretrizes e estruturas para garantir a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas dentro da organização. No entanto, adaptar esses princípios à realidade dos mercadinhos de cidades pequenas pode ser complexo devido a recursos limitados e à falta de expertise em questões de governança.

Além disso, a gestão eficaz de recursos é um dos principais desafios enfrentados por empresas de pequeno porte. Conforme observado por Pick, Diesel e Sellitto (2011), a alocação eficiente de capital e a gestão do fluxo de caixa são cruciais para a sustentabilidade desses negócios. No entanto, a falta de acesso a financiamento e a pressão por preços competitivos podem dificultar a implementação de práticas de gestão financeira sólidas. Nesse contexto, a governança corporativa pode fornecer diretrizes para a tomada de decisões financeiras responsáveis e para o estabelecimento de controles internos eficazes para mitigar os riscos financeiros.

Outro desafio significativo enfrentado por essas pequenas empresas está relacionado à concorrência com grandes redes varejistas. Seguindo a analogia de Porter (2004), esses estabelecimentos muitas vezes lutam para competir em termos de variedade de produtos, preços e capacidade de investimento em marketing. A governança corporativa pode ajudar essas empresas a enfrentar esse desafio, promovendo a inovação, a agilidade e a tomada de decisões estratégicas que lhes permitam diferenciar-se no mercado e atender às necessidades específicas da comunidade local.

Além disso, a gestão de estoques é uma área crítica para essas pequenas empresas, especialmente considerando suas limitações de espaço e recursos. De acordo com Rigoletto, Pereira e Duran (2017), o estoque excessivo pode levar a custos de armazenagem elevados, enquanto estoques insuficientes podem resultar em perda de vendas e insatisfação dos clientes. Nesse sentido, a governança corporativa pode oferecer estruturas para a implementação de políticas e procedimentos de gestão de estoques eficazes, garantindo a disponibilidade dos produtos certos no momento certo, ao mesmo tempo em que se evita o excesso de estoque e o desperdício de recursos.

Outro desafio enfrentado por essas empresas de menor porte é a adaptação aos ambientes econômicos locais em constante mudança. Com isso, segundo Vargas (2001), a luta contra os grandes varejistas também estão associados a fatores como sazonalidade, mudanças nas preferências dos consumidores e flutuações econômicas, que podem impactar significativamente a demanda e as operações desses estabelecimentos de pequeno porte. A governança corporativa pode ajudar os mercadinhos a enfrentar esses desafios, facilitando a implementação de estratégias ágeis e flexíveis que lhes permitam responder rapidamente às mudanças no ambiente de negócios e manter sua competitividade.

2.3 A importância da ética nos negócios e práticas de governança corporativa em mercadinhos

Ética nos negócios e práticas de governança corporativa são temas de extrema importância para os mercadinhos em cidades pequenas, pois influenciam diretamente a maneira como esses estabelecimentos operam e são percebidos pela comunidade local. Segundo Fernando (2009), a ética nos negócios é essencial para manter a integridade das operações comerciais e para construir relacionamentos de confiança com os clientes e *stakeholders*. Isso é particularmente relevante para os mercadinhos, que muitas vezes dependem da confiança e lealdade dos clientes locais para sustentar seus negócios.

Quando se trata de governança corporativa, Monks e Minow (2011) afirmam que a boa governança é crucial para garantir a prestação de contas e transparência dentro de uma organização. Esses princípios são igualmente aplicáveis aos mercadinhos, que podem se beneficiar de estruturas de governança claras e eficazes para orientar suas operações e tomar decisões éticas.

No contexto das empresas de pequeno porte, Kotter e Heskett (1994) destacam a importância de uma cultura organizacional ética, afirmando que uma cultura ética é fundamental para orientar o comportamento dos funcionários e estabelecer padrões de conduta aceitáveis. Isso ressalta a necessidade de os mercadinhos não apenas adotarem políticas e procedimentos éticos, mas também cultivarem uma cultura que valorize a integridade e a responsabilidade.

Ademais, Donaldson e Preston (1995) argumentam que a governança corporativa em pequenas empresas deve ser adaptada às suas características únicas, levando em consideração a proximidade com a comunidade e as relações interpessoais. Isso destaca a importância de os mercadinhos desenvolverem abordagens de governança que sejam sensíveis ao contexto local e que promovam a confiança e a transparência em suas operações.

Em síntese, pode-se definir que a ética empresarial, através das iniciativas de boas práticas de governança corporativa, visa incentivar as empresas e seus colaboradores a obedecer tanto ao conteúdo quanto à essência das leis e normas da atividade empresarial e profissional. Sendo assim, a empresa que agrega a esses dois termos, deixa de ter como único foco, o valor da economia.

2.4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA EMPRESAS DO SEGMENTO VAREJISTA

As empresas de pequeno porte do segmento varejista desempenham um papel vital nas comunidades de cidades pequenas, oferecendo conveniência e proximidade aos clientes locais. No entanto, gerenciar esses estabelecimentos em ambientes tão específicos apresenta uma série de desafios únicos que demandam

estratégias de gestão adaptadas e eficazes. Nesse contexto, a literatura especializada destaca a importância de abordagens estratégicas específicas para enfrentar esses desafios e garantir o sucesso dos mercadinhos.

De acordo com Dias (2010), um dos principais desafios enfrentados pelas empresas de pequeno porte é a gestão de estoques, tendo em mente que a plena compreensão do estoque de uma empresa é algo que suscita grande interesse. O autor destaca que o desafio primordial não reside na redução de custos ou na diminuição do estoque de produtos, mas sim na identificação da quantidade apropriada de mercadorias em estoque que atenda eficazmente às prioridades de gestão, ou seja, verdadeiro desafio reside em determinar a quantidade ideal para atender às prioridades competitivas da empresa de forma mais eficaz. Em um espaço limitado e com demanda variável, é essencial manter um equilíbrio adequado entre oferta e demanda para evitar excessos ou faltas de produtos. Como Dias (2010) ressalta, estratégias eficazes de gestão de estoques envolvem a previsão precisa da demanda, a otimização do espaço de armazenamento e o uso de tecnologias de informação para monitoramento em tempo real.

Com o tempo, os consumidores dessas pequenas empresas têm se tornado mais exigentes, buscando alternativas e considerando diversas opções de grandes redes varejistas como solução para suas necessidades de compra. Nesse contexto, uma estratégia importante do varejo é a utilização do preço em relação à percepção do consumidor sobre o valor do produto para atender às suas necessidades específicas. Assim, a gestão de custos torna-se crucial para os varejistas, pois influencia diretamente na formação do preço com base na percepção do consumidor.

Sendo assim, a gestão de custos emerge como uma preocupação central para as empresas de menor porte, como observado por Levy e Weitz (2000). Em um ambiente altamente competitivo, onde os preços são muitas vezes determinados por grandes redes de varejo, é essencial controlar os custos operacionais para garantir a viabilidade financeira do negócio. Santos destaca a importância de estratégias como negociação com fornecedores, revisão de processos internos e adoção de práticas de controle de custos para maximizar a eficiência operacional e a rentabilidade.

A precificação estratégica se torna um fator essencial para as empresas de menor porte, onde o emprego dessa ferramenta tem um impacto direto no êxito ou insucesso do empreendimento, como evidenciado por Levy e Weitz (2000). Em um mercado onde os consumidores são sensíveis a preços e buscam por valor, é fundamental estabelecer políticas de precificação que equilibrem a competitividade com a lucratividade. Levy e Weitz (2000) destacam a necessidade de considerar não apenas os custos de aquisição, mas também a percepção de valor dos clientes ao definir os preços dos produtos.

Outra estratégia crucial para essas empresas é a diversificação de produtos. Os varejistas precisam elaborar estratégias de mercadorias que definem as categorias gerais, as linhas de produtos e os itens específicos dentro de cada linha, considerando sua amplitude e profundidade. Para tanto, é essencial compreender os desejos e necessidades do público-alvo, permitindo aos varejistas adaptar suas ofertas às expectativas dos clientes. (BONNE; KURTZ, 1998 p. 348). Ao oferecer uma variedade ampla e relevante de produtos, os mercadinhos podem atender às diferentes necessidades e preferências dos clientes locais, aumentando sua atratividade e competitividade. Bonne e Kurtz (1998) destacam a importância de identificar tendências de mercado e adaptar constantemente o mix de produtos para atender às demandas em evolução dos consumidores.

Além disso, o uso estratégico de mídias sociais e *marketing* digital é uma ferramenta poderosa, conforme Cintra (2010). Voltando-se para as empresas de menor porte do segmento varejista, com base no tema observado por Cintra, plataformas como *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp* oferecem oportunidades únicas de engajamento com os clientes locais, permitindo a divulgação de ofertas, promoções e novidades de forma direta e personalizada. Além de que, afirma que esse uso estratégico de Marketing, ligado a divulgação do varejo, deve haver estratégias ligadas a outros elementos do mix de produtos, para que seja divulgado e firmado uma imagem para o estabelecimento em volta de aspectos como Localização, produtos oferecidos, horários de atendimento e o preço dos produtos. Ao investir em conteúdo relevante e interativo nas redes sociais, os mercadinhos podem aumentar sua visibilidade e atrair uma base de clientes engajada e leal.

Por fim, as estratégias de promoção desempenham um papel crucial na criação de conscientização e no estímulo às vendas dos mercadinhos. De acordo com Cintra (2010), a realização de promoções sazonais, eventos especiais e parcerias com fornecedores locais pode ajudar a atrair e reter clientes, criando um diferencial competitivo no mercado. Agregada às ideias de Bonne e Kurtz (1998) sobre compreender os desejos do público alvo e seguindo a perspectiva de Cintra (2010) diante as promoções sazonais, destaca-se a importância de adaptar as promoções aos hábitos de consumo da comunidade, oferecendo descontos em produtos populares ou realizando eventos temáticos que agreguem valor à experiência de compra dos clientes.

Em suma, as estratégias de gestão desempenham um papel fundamental no sucesso dos mercadinhos de cidades pequenas. Ao adotar abordagens eficazes para a gestão de estoques, controle de custos, precificação, diversificação de produtos, promoções e uso estratégico de mídias sociais e marketing digital os mercadinhos podem não apenas enfrentar os desafios específicos do ambiente local, mas também prosperar e se destacar em seus mercados.

2.5 TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO EM ÉTICA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

O treinamento e a capacitação em ética e governança corporativa desempenham um papel essencial na construção de uma cultura organizacional sólida e ética nos mercadinhos de cidades pequenas. Conforme destacado por Fernando (2009), colaboradores bem treinados estão mais preparados para lidar com situações éticas complexas, como a correta precificação dos produtos ou a transparência nas operações, o que pode reduzir o risco de comportamentos antiéticos e potenciais crises reputacionais. Além disso, programas de treinamento eficazes podem contribuir significativamente para fortalecer a imagem e a reputação do mercadinho dentro da comunidade local, atraindo clientes mais confiantes e solidificando sua posição no mercado.

Seguindo a perspectiva de Fernando (2009), entende-se que mercadinhos que demonstram um compromisso claro com a ética e a transparência tendem a ser mais valorizados pelos consumidores locais, o que pode se traduzir em vantagens competitivas significativas. Essa confiança dos clientes pode se refletir em uma clientela mais fiel e engajada, além de atrair investidores e parceiros de negócios alinhados com os valores éticos da empresa. Assim, ao investir na capacitação de seus colaboradores em aspectos relacionados à ética e governança corporativa, os mercadinhos não apenas fortalecem sua integridade, mas também estabelecem

bases sólidas para o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo, mantendo uma relação de confiança mútua com a comunidade local.

Ademais, seguindo a abordagem de Monks e Minow (2011) o treinamento e a capacitação na governança corporativa representam uma abordagem proativa para garantir que os mercadinhos de cidades pequenas operem com integridade, responsabilidade e transparência em todas as suas atividades, onde ao investir na formação dos colaboradores em aspectos relacionados à governança corporativa, os mercadinhos estão se preparando para lidar com os desafios específicos que enfrentam, como a gestão eficiente dos recursos, a manutenção de padrões éticos elevados e o cumprimento das regulamentações aplicáveis. O treinamento nessa área visa capacitar os funcionários a compreenderem os princípios fundamentais da governança corporativa e como aplicá-los em seu dia a dia de trabalho.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem de caráter exploratório, visando investigar e compreender mais profundamente as práticas de governança corporativa diante os desafios enfrentados, e as estratégias de gestão adotadas pelos mercadinhos de cidades pequenas. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória é indicada quando se busca maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. É considerada uma pesquisa quantitativa, onde teve a aplicação de um questionário para obtenção dos dados. Segundo Babbie (2010), esse método é caracterizado pela coleta e análise de dados numéricos, buscando descrever e explicar fenômenos por meio de medidas quantitativas.

Para coleta dos dados, foi elaborado um questionário estruturado, contendo questões objetivas relacionadas às práticas de governança corporativa diante os desafios enfrentados pelos mercadinhos. A escolha por um questionário estruturado se justifica pela sua capacidade de fornecer dados quantitativos que podem ser analisados estatisticamente (Gil, 2002).

O questionário foi aplicado em duas pequenas empresas no segmento varejista, e os respondentes autorizaram a publicação das informações de maneira que mantivesse seus devidos nomes em sigilo. Sendo assim, serão identificados por "Empresa A" e "Empresa B". Os pontos abordados no questionário foram sobre os seguintes temas: ética e governança corporativa, transparência, tomada de decisão participativa, capacitação e treinamento, estratégia de precificação, controle de custos, gerenciamento de estoques, diversificação de produtos/serviços, estratégias de marketing e promoção.

Dados obtidos foram tabulados em planilhas eletrônicas do Excel e as análises foram feitas por meio de estatística descritiva. O propósito da análise é obter conhecimento sobre os desafios que passam esses mercadinhos, e obter conhecimento da gestão do estabelecimento, observando a questão de condutas éticas e as boas práticas de governança corporativa, onde que por meio desses resultados, conseguir visualizar a realidade de muitos proprietários desses mercadinhos e avaliar de que maneira o conhecimento desses princípios pelos colaboradores pode aprimorar os processos organizacionais.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

As boas práticas de governança corporativa são relevantes para todos os tipos de organizações, e são convertidas em diretrizes para alinhar interesses, proteger e maximizar o valor da organização. A partir das definições dos gestores máximos, tornou-se evidente que são as pessoas as responsáveis por alterar a realidade organizacional, concebida de maneira abstrata para atender às demandas específicas da sociedade. Sendo assim, mediante os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário com proprietários, explorando o conhecimento sobre ética empresarial e práticas de governança corporativa diante desafios de gestão, avaliamos a importância de como esses conceitos podem aprimorar os processos organizacionais.

As empresas são representadas por “Empresa A” e “Empresa B”, mantendo seus devidos nomes em sigilo. A “empresa A” já se encontra atuando na área há 23 anos, enquanto a “Empresa B” se encontra atuando na área a 2 anos e 10 meses.

Os pontos abordados no questionário foram sobre os seguintes temas: ética e governança corporativa, transparência, tomada de decisão participativa, capacitação e treinamento, estratégia de precificação, controle de custos, gerenciamento de estoques, diversificação de produtos/serviços, estratégias de marketing e promoção.

Inicialmente, buscou-se levantar os dados de composição dos respondentes, conforme disposto na Tabela 1:

Tabela 1- Dados demográficos

| | Gênero | Faixa Etária | Grau de Instrução | Ocupação |
|-----------|-----------|--------------|-------------------|--------------|
| EMPRESA A | Femino | 25 - 35 anos | Pós graduação | Proprietário |
| EMPRESA B | Masculino | 45 - 55 anos | Ensino Médio | Proprietário |

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Os dados mostram uma diversidade de gênero entre os proprietários, com a Empresa A sendo liderada por uma mulher jovem, entre 25 e 35 anos, e a Empresa B por um homem mais velho, entre 45 e 55 anos. Essa diferença de idade pode indicar variações na experiência e nas abordagens de gestão entre os dois proprietários.

A proprietária da Empresa A possui um nível de instrução mais elevado (pós-graduação), enquanto o proprietário da Empresa B tem o ensino médio como nível máximo de escolaridade. Segundo estudos, um maior nível de instrução pode estar associado a uma maior capacidade de implementar práticas de governança e ética empresarial devido ao maior acesso a conhecimento teórico e prático (Brennan e Solomon/, 2008).

Ambos os indivíduos são proprietários de seus respectivos mercadinhos, o que sugere que as decisões estratégicas e operacionais são de sua responsabilidade direta. A ocupação pode influenciar a rapidez com que as práticas de governança e ética são implementadas, visto que os proprietários têm o poder de decisão final. Entretanto, a prática e familiarização com ética empresarial e governança corporativa não é conhecida por todos os gestores, conforme disposto na tabela 2 :

Tabela 2 - Ética e Governança Corporativa

| |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| Painel A - Familiarização com Ética empresarial e governança corporativa |
|---------------------------------------------------------------------------------|

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EMPRESA A - Sim |
| EMPRESA B - Não |
| Painel B - Crença em que a empresa possui boas práticas de ética empresarial e governança corporativa. |
| EMPRESA A - Concordo Parcialmente |
| EMPRESA B - Neutro |
| Painel C - Presença de políticas escritas relacionadas à ética nos negócios. |
| EMPRESA A - Sim |
| EMPRESA B - Não |
| Painel D - Preparação da empresa para lidar com questões éticas, tratamento justo dos funcionários e práticas de marketing transparentes. |
| EMPRESA A - Muito bem |
| EMPRESA B - Regular |

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Para a empresa A, a respeito do tema abordado “Ética e Governança Corporativa”, afirma está familiarizado com os devidos conceitos, e afirma que sua empresa possui boas práticas de ética e governança corporativa.

Para a empresa B, a situação é totalmente contrária, visto que, não possui conhecimento da abordagem ética e de governança corporativa. No entanto, para o proprietário, entende-se que seu estabelecimento se mantém “neutro” em relação às práticas éticas e de governança corporativa.

A questão da familiarização dos conceitos éticos e de governança corporativa está ligada ao entendimento do assunto e compreensão de sua importância. Princípios orientadores e melhores práticas, desempenham um papel fundamental na promoção de um ambiente empresarial ético e transparente. Segundo Fernando (2009), os princípios éticos e de governança corporativa são fundamentais para orientar o comportamento das organizações e de seus colaboradores, garantindo que as atividades empresariais sejam conduzidas de forma justa, íntegra e responsável.

A ética empresarial e a governança corporativa são elementos fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Ao adotar uma abordagem ética e transparente em suas operações e implementar práticas eficazes de governança, as empresas podem fortalecer sua posição no mercado e criar valor de longo prazo para todas as partes interessadas envolvidas. No entanto, muitos gestores desconhecem o processo de transparência, conforme disposto na tabela 3:

Tabela 3 - Governança Corporativa e Transparência

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Painel A - Presença do código de conduta ou manual de governança corporativa |
| EMPRESA A - Sim |
| EMPRESA B - Não |
| Painel B - Transparência em suas operações e tomada de decisões. |
| EMPRESA A - Divulgação regular de informações financeiras e operacionais |
| EMPRESA B - Comunicação aberta com funcionários e partes interessadas |
| Painel C - Principais desafios enfrentados pelo mercadinho. |

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EMPRESA A - Custos operacionais elevados |
| EMPRESA B - Concorrência com grandes redes de varejo |
| Painel D - Identificação de oportunidades para melhorar a ética empresarial e a governança corporativa em sua empresa. |
| EMPRESA A - Sim |
| EMPRESA B - Não sei |

Fonte: Dados da Pesquisa,2024

Ademais, em relação a “Governança corporativa e transparência”, a empresa A afirma que seu estabelecimento possui um manual de Governança corporativa, e ressalta que seu principal desafio se remete a custos operacionais elevados, mas que independentemente, promove transparência em suas operações e tomadas de decisões por meio de divulgações regulares de informações financeiras e operacionais.

Já a empresa B afirma que seu estabelecimento não possui manual ou código de conduta de governança corporativa. Ademais, afirma que promove transparência em suas operações por meio de uma comunicação aberta com os funcionários e partes interessadas, e afirma que não identifica oportunidades específicas para melhorar a ética empresarial e a governança corporativa, levando em consideração que não possui familiarização com os temas. Por fim, o mercadinho B afirma que os principais desafios enfrentados pela sua empresa se trata da concorrência com grandes redes de varejo. Segundo Pick, Diesel e Sellitto (2011), a falta de capital de investimento, a limitação de espaço físico e os custos operacionais elevados são fatores que impactam diretamente a capacidade dos mercadinhos de competir em igualdade de condições com as grandes redes.

Em relação a transparência, segundo Fernando (2009), a transparência é um princípio fundamental da governança corporativa, envolvendo a divulgação clara e acessível de informações relevantes sobre as atividades e desempenho da empresa. Em um contexto onde as relações comerciais muitas vezes são baseadas na confiança e proximidade com os clientes locais, a transparência é essencial para construir e manter relacionamentos duradouros.

Além disso, a transparência nas operações permite uma melhor compreensão dos processos internos da empresa e contribui para uma cultura organizacional aberta e responsável. De acordo com Fernando (2009), empresas que adotam práticas transparentes tendem a demonstrar maior responsabilidade social e ambiental, o que pode resultar em benefícios significativos, como maior aceitação da comunidade local e fortalecimento da reputação da empresa.

Ademais, buscou levantar os dados em relação à inclusão e valorização dos funcionários na tomada de decisão, conforme disposto na tabela 4

Tabela 4- Tomada de Decisão Participativa

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Painel A - Inclusão de funcionários nas decisões relacionadas às operações da empresa. |
| EMPRESA A - Não |
| EMPRESA B - Sim |
| Painel B - Valorização pela empresa na inclusão dos funcionários na tomada de decisões |
| EMPRESA A - Sim, é valorizada, mas apenas em certas áreas da empresa. |
| EMPRESA B - Sim, é altamente valorizada e incentivada ativamente |

Fonte: Dados da Pesquisa,2024

Quanto ao ponto “tomada de decisão participativa”, a empresa A afirma que em geral os funcionários não estão envolvidos nas decisões da empresa, mas que em certos temas a participação é valorizada. Já a empresa B, afirma que os funcionários são envolvidos nas decisões da empresa, e que essa participação é altamente valorizada e incentivada ativamente. Diante disso, vale ressaltar que a participação ativa dos funcionários na gestão ética é um pilar essencial para a eficácia das práticas de governança corporativa em mercadinhos de cidades pequenas. Conforme destacado por Kotter e Heskett (1994), os funcionários desempenham um papel crucial na identificação de dilemas éticos no ambiente de trabalho e na proposição de soluções adequadas. Esta abordagem enfatiza a importância de uma cultura organizacional que valorize a voz e o engajamento dos colaboradores na tomada de decisões éticas.

Nesse contexto, Kotter e Heskett (1994) ressaltam que a participação dos funcionários na gestão ética não apenas promove um senso de responsabilidade compartilhada, mas também fortalece os laços de confiança entre a equipe e a administração. Essa colaboração ativa pode conduzir a um ambiente de trabalho mais ético e transparente, onde os valores organizacionais são internalizados e promovidos por todos os membros da equipe.

Em continuidade com a importância dos funcionários, é importante ressaltar a questão da capacitação e treinamento, exposto na tabela 5:

Tabela 5- Capacitação e Treinamento

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Painel A - Recebimento de treinamento para os funcionários, em ética empresarial e governança corporativa. |
| EMPRESA A - Sim |
| EMPRESA B - Não |
| Painel B - Treinamento em governança corporativa é considerado eficaz. |
| EMPRESA A - Concordo totalmente |
| EMPRESA B - Não recebe treinamento |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024

A empresa A, afirma que seus funcionários recebem treinamento em ética empresarial e governança corporativa, sendo considerado eficaz, diante da perspectiva do gestor máximo. Já a empresa B, afirma que seus funcionários não recebem treinamento em ética empresarial e governança corporativa, visto que o gestor não está familiarizado com o assunto. Seguindo a perspectiva de Kotter e Heskett (1994) ressaltam que o treinamento ético é essencial para a criação de uma cultura organizacional sólida, capaz de promover a integridade e a responsabilidade, aspectos cruciais para a construção da confiança tanto dos clientes quanto dos colaboradores. Assim, investir em programas de treinamento ético não apenas reforça a adesão aos padrões de conduta, mas também contribui para a reputação positiva do mercadinho e para a fidelização dos clientes locais. Essa abordagem não só atende às exigências regulatórias, mas também se configura como um investimento estratégico na construção de uma cultura organizacional ética e sustentável, elementos essenciais para o sucesso a longo prazo dos mercadinhos em cidades pequenas.

Adentrando nos pontos de gestão da empresa, a respeito do ponto abordado “Estratégias de Precificação” exposto na tabela 6:

Tabela 6 - Estratégias de Precificação

| Painel A - Utilização de estratégia específica de precificação para maximizar o lucro. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| EMPRESA A - Pricing Structure |
| EMPRESA B - Não possui |

Fonte: Dados da Pesquisa,2024

A empresa A, afirma que utiliza uma estratégia de precificação chamada *pricing structure*, ou estrutura de preços, que é o arranjo organizacional dos preços de produtos ou serviços dentro de uma empresa. Isso inclui a definição de preços de venda, descontos, políticas de precificação diferenciada e outros elementos que compõem a forma como os produtos ou serviços são precificados e apresentados ao mercado. Já a empresa B, afirma que não possui estratégia de precificação.

A estratégia de precificação é um componente crítico para os mercadinhos situados em cidades pequenas, especialmente diante da concorrência das grandes redes varejistas. Segundo Levy e Weitz (2000), diferenciar esses estabelecimentos vai além da simples variedade de produtos, abrangendo também a implementação de estratégias de preço que levem em consideração tanto os custos operacionais quanto a percepção de valor dos clientes.

Adicionalmente, Levy e Weitz (2000) destacam a importância de ajustar a precificação às especificidades do mercado local, incluindo o poder aquisitivo da comunidade e as flutuações sazonais na demanda. Essas adaptações estratégicas nos preços não apenas têm o potencial de impulsionar as vendas e os lucros, mas também de satisfazer as necessidades particulares dos consumidores locais.

Segundo essa perspectiva de Levy e Weitz (2000), a transparência na comunicação dos preços desempenha um papel crucial na construção da confiança e lealdade dos clientes. Isso requer o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes que evidenciem os benefícios dos produtos e justifiquem os preços praticados. Dessa forma, os mercadinhos podem estabelecer uma posição competitiva sólida no cenário local de varejo.

Ademais, a respeito do controle de custos, foi levantado o seguintes dados exposto na tabela 7:

Tabela 7- Controle de Custos

| Painel A - Utilização de práticas para controlar e reduzir os custos operacionais. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EMPRESA A - Automatização e emissão de Notas Fiscais |
| EMPRESA B - Não possui. |
| Painel B - Percepção sobre se a redução de custos afeta a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa |
| EMPRESA A - Discordo totalmente |
| EMPRESA B - Neutro |

Fonte: Dados da Pesquisa,2024

A empresa A afirma que seu comércio utiliza automatização e emissões de notas fiscais, como práticas para controlar e reduzir os custos operacionais, e possuem a perspectiva que a redução de custos não influencia na qualidade dos produtos e serviços. Já a Empresa B, afirma que seu comércio não tem políticas ou práticas para controlar e reduzir os custos operacionais, e se considera neutro, em relação que a redução dos custos afeta a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

O controle de custos está ligado à maximização de lucros, e são aspectos vitais para a sustentabilidade e o êxito dos mercadinhos em cidades pequenas. Segundo Levy e Weitz (2000), a gestão eficaz dos gastos operacionais é fundamental para garantir a competitividade e a rentabilidade do negócio. Nesse sentido, estratégias que visam à redução de despesas e à otimização dos recursos são essenciais.

Uma prática comum é a implementação de sistemas de controle de custos, como destaca Levy e Weitz (2000). Esses sistemas permitem uma análise minuciosa das despesas, possibilitando a identificação de áreas de desperdício e oportunidades de melhoria. Além disso, conforme ressaltado por Levy e Weitz, a negociação de melhores condições com fornecedores e a revisão de processos internos são medidas importantes para controlar os custos operacionais.

O gerenciamento eficiente de estoques é crucial para a operação bem-sucedida de mercadinhos em cidades pequenas, principalmente quando se leva em consideração o espaço limitado do estabelecimento. Sendo assim, foram levantado os seguintes dados conforme disposto na tabela 8:

Tabela 8- Gerenciamento de Estoques

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Painel A - Gerenciamento de estoque para minimizar perdas e maximizar a eficiência. |
| EMPRESA A - Controle rigoroso de estoque |
| EMPRESA B - Não possui |
| Painel B - Os níveis de estoque são ajustados de acordo com a demanda sazonal e flutuações no mercado. |
| EMPRESA A - Sim |
| EMPRESA B - Sim |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024

A empresa A e a empresa B, afirmam que seus estabelecimentos gerenciam seus estoques por meio de uma estratégia de controle rigoroso de estoque, e afirma que os níveis de estoque são ajustados de acordo com a demanda sazonal ou flutuações no mercado.

De acordo com Dias (2010), a otimização do espaço de armazenamento e a gestão inteligente do inventário são essenciais para garantir a disponibilidade dos produtos aos clientes, ao mesmo tempo em que se evita o acúmulo excessivo de estoque.

Nesse contexto, estratégias como o uso de tecnologias de controle de estoque automatizadas podem ser altamente benéficas. Conforme apontado por Dias (2010), sistemas de gestão de estoque baseados em tecnologia de ponta permitem um acompanhamento em tempo real dos níveis de estoque e facilitam a identificação de produtos com baixo giro ou em excesso, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos.

Além disso, a adoção de práticas de reposição rápida e *JIT* (Just in Time) pode ajudar a minimizar a necessidade de espaço de armazenamento e reduzir os custos associados ao estoque. Segundo Dias (2010), o *JIT* permite que os mercadinhos recebam mercadorias apenas quando necessário, evitando o excesso de estoque e maximizando a utilização do espaço disponível.

Portanto, o sucesso na gestão de estoques em espaços limitados requer uma abordagem integrada, que combine tecnologia, práticas de reposição ágil e uma rede de fornecimento eficiente. Essas estratégias podem ajudar os mercadinhos a maximizar a utilização do espaço disponível, reduzir os custos operacionais e

melhorar a experiência do cliente.

Em relação a diversificação de produtos e serviços, levantou-se os seguintes dados disposto na tabela 9:

Tabela 9- Diversificação de Produtos/Serviços

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Painel A - Diversificação da oferta de produtos ou serviços para aumentar o lucro. |
| EMPRESA A - Sim |
| EMPRESA B - Não |
| Painel B - Estratégia de diversificação adotada pela empresa. |
| EMPRESA A - Ampliação da variedade de produtos e introdução de novos serviços |
| EMPRESA B - Ampliação da variedade de produtos |

Fonte: Dados da Pesquisa,2024

A empresa A, afirma que seu estabelecimento busca diversificar sua oferta de produtos e serviços para aumentar o lucro, e utiliza a estratégia que envolve uma ampliação da variedade de produtos e a introdução de novos serviços. Já a empresa B, afirma que seu estabelecimento não busca diversificar sua oferta de produtos ou serviços para maximizar o lucro, mas afirma que utiliza sim a ampliação da variedade de produtos, para melhorar a experiência de compra dos consumidores.

A diversificação de produtos e serviços é uma estratégia fundamental para os mercadinhos de cidades pequenas atenderem às necessidades específicas de seus clientes. De acordo com Bonne e Kurtz (1998), a oferta de uma ampla variedade de produtos pode aumentar a atratividade do estabelecimento e melhorar a experiência de compra dos consumidores. Além disso, essa diversificação pode contribuir para a fidelização da clientela, pois permite que os mercadinhos atendam a diferentes demandas em um único local.

Seguindo essa perspectiva, Bonne e Kurtz (1998) destacam a importância de os mercadinhos estarem atentos às preferências e hábitos de consumo da comunidade local. Por meio de uma análise cuidadosa do perfil dos clientes e das tendências de mercado, os gestores podem identificar oportunidades de introduzir novos produtos e serviços que atendam às necessidades específicas da região. Essa abordagem proativa pode ajudar os mercadinhos a se destacarem da concorrência e a fortalecerem sua posição no mercado local.

Além disso, a diversificação de produtos e serviços pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a receita e a lucratividade dos mercadinhos. Conforme ressaltado por Bonne e Kurtz (1998), a oferta de itens complementares e serviços adicionais, como entregas em domicílio ou conveniência de pagamento, pode agregar valor ao negócio e estimular o aumento das vendas. Dessa forma, os mercadinhos podem se tornar verdadeiros centros de conveniência para a comunidade, oferecendo uma variedade de soluções que vão além dos produtos tradicionais de supermercado.

Por fim, abordando a questão de estratégias de Marketing e promoção, levantou-se os seguintes dados disposto na tabela 10:

Tabela 10- Estratégias de Marketing e Promoção

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Painel A - Adesão de Investimento em estratégias de marketing e promoção para aumentar as vendas e o lucro. |
| EMPRESA A - Sim |

| |
|---------------------------------------------------------------------|
| EMPRESA B - Não |
| Painel B - Estratégias de marketing utilizadas pela empresa. |
| EMPRESA A - Programas de fidelidade |
| EMPRESA B - Não possui |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024

A empresa B afirma que não possui estratégias, enquanto a empresa A, afirma que seu estabelecimento investe nessa estratégia, e que sua principal estratégia se refere ao programa de fidelidade. Um programa de fidelidade em mercadinhos geralmente é uma estratégia de marketing que visa recompensar clientes frequentes ou que realizam compras de determinado valor. Esses programas podem oferecer benefícios como descontos em produtos, acumulação de pontos que podem ser trocados por prêmios ou descontos futuros, ofertas exclusivas, entre outros. O objetivo principal é incentivar os clientes a retornarem ao estabelecimento e a continuarem comprando, aumentando assim a fidelidade do cliente e promovendo a repetição de negócios.

A proximidade com os clientes oferece oportunidades únicas para os mercadinhos estabelecerem conexões emocionais e construir relacionamentos duradouros. De acordo com Bonne e Kurtz (1998), a utilização de abordagens de marketing direcionadas, como programas de fidelidade e eventos comunitários, pode ajudar os estabelecimentos a cultivar uma base de clientes leais e engajados. Essas iniciativas não apenas incentivam a repetição de compras, mas também fortalecem a identidade e a reputação da marca no âmbito local.

Por outro lado, agregado a perspectiva de Cintra (2010) ressaltam a importância de os mercadinhos explorarem as plataformas de marketing digital para ampliar seu alcance e visibilidade. A presença online por meio de websites, redes sociais e aplicativos móveis pode proporcionar uma exposição adicional à marca e facilitar o engajamento com os consumidores. Estratégias como o marketing de conteúdo e o uso de influenciadores locais podem ser especialmente eficazes para atrair a atenção e o interesse do público-alvo. Ao compreender e se conectar com a comunidade local, os estabelecimentos podem aumentar sua visibilidade, atrair clientes e fortalecer sua posição competitiva.

A análise dos resultados permitiu identificar o gerenciamento da gestão e seus desafios, envolvendo as práticas de governança corporativa. Levando em consideração a análise dos seguintes aspectos: ética e governança corporativa, transparência, tomada de decisão participativa, estratégias de precificação, controle de custos, gerenciamento de estoque, diversificação de produtos e serviços, e estratégias de marketing, realizada uma discussão do propósito de cada ponto citado, buscando uma melhor compreensão da sua importância para o desenvolvimento organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar e compreender as práticas de governança corporativa diante os desafios enfrentados, e as estratégias de gestão adotadas por duas pequenas empresas do segmento varejista. Os resultados obtidos através da análise dos dados coletados revelaram que, embora haja um reconhecimento crescente da importância de boas práticas de governança e ética empresarial, ainda existem desafios significativos na implementação dessas práticas de forma consistente.

Levando em consideração que a empresa A, atua a 23 anos no mercado, e a empresa B, apenas 2 anos e 7 meses, é compreensível que os mercadinhos pesquisados demonstraram diferentes níveis de familiaridade e aplicação de conceitos de governança corporativa e ética empresarial. Notou-se que a transparência nas operações e a participação dos funcionários nas tomadas de decisão são áreas que necessitam de maior atenção e desenvolvimento. Conforme apontado por Fernando (2009), a transparência e a equidade são fundamentais para a construção de um ambiente de confiança e colaboração, o que pode melhorar significativamente a eficiência e a satisfação dos funcionários e clientes.

Além disso, a capacitação e o treinamento contínuo dos funcionários e também do próprio gestor da empresa A, foi identificado como ferramenta essencial para a conscientização e aplicação efetiva das práticas de governança corporativa. Programas de treinamento específicos, como mencionado por Kotter e Heskett (1994), podem ajudar os colaboradores a compreenderem a importância da ética nos negócios e como aplicá-la no dia a dia, contribuindo para a melhoria dos processos organizacionais e para a construção de uma cultura empresarial sólida e ética.

A pesquisa também destacou a importância de estratégias de precificação, controle de custos, e gerenciamento de estoques como componentes críticos para a sustentabilidade financeira dos mercadinhos. Para esses tópicos o seguinte resultado foi encontrado: A empresa A utiliza uma estrutura de precificação bem definida e práticas eficientes de controle de custos e gerenciamento de estoques, o que a ajuda a competir com grandes redes varejistas. Em contraste, a empresa B não possui estratégias claras nessas áreas, o que pode comprometer sua competitividade e eficiência operacional. Práticas eficazes nesses domínios não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também permitem uma melhor resposta às flutuações do mercado e às necessidades dos clientes, conforme indicado por Levy e Weitz (2000).

No entanto, a pesquisa apresentou limitações que devem ser consideradas. A aplicação do estudo foi restrita a apenas dois mercadinhos, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras empresas de pequeno porte ou diferentes contextos geográficos. Essa limitação sugere a necessidade de estudos futuros que possam abranger uma amostra mais ampla e diversificada de empresas, permitindo uma análise mais robusta e generalizável.

Sugere-se, portanto, que novas pesquisas sejam realizadas com o intuito de explorar as práticas de governança corporativa e ética empresarial em diferentes tipos de pequenos negócios e em diversas localidades. Estudos comparativos entre mercadinhos de cidades pequenas e grandes redes de varejo também podem fornecer informações valiosas sobre como práticas de governança podem ser adaptadas e implementadas de forma eficaz em diferentes contextos empresariais.

Em suma, a pesquisa contribuiu para a compreensão dos desafios enfrentados por mercadinhos na implementação de práticas de governança corporativa e ética empresarial. Espera-se que os achados deste estudo incentivem os gestores a investir em treinamentos e desenvolver políticas que promovam uma cultura organizacional baseada na ética, transparência, e participação colaborativa, elementos essenciais para a sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Analisando a empresa B e identificando a não familiaridade com a ética empresarial e a governança corporativa, é proposto as seguintes recomendações: i) Busque informações e Capacite-se; ii) Estabeleça Políticas Éticas; iii) Promova a Transparência iv) Estabelecer Estratégias de Precificação e Controle de Custos; v)

Gerencie o Estoque Eficientemente; vi) Diversifique Produtos e Serviços; vii) Invista em Estratégias de Marketing e Promoção.

REFERÊNCIAS

- BABIE, E. **The practice of social research**. Cengage Learning, 2010.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LCT, 1998. p.348.
- BRENNAN, N. M.; SOLOMON, J. Corporate governance, accountability, and mechanisms of accountability: An overview. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 7, p. 885-906, 2008.
- CHEUNG, Y. et al. Does corporate governance predict future performance? Evidence from Hong Kong. **Financial Management**, v. 40, n. 1, 2011.
- CINTRA, C. F. Marketing digital: a era da tecnologia on-line. **Investigação**, v.10 n. 1, 2010.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, M. R. **Gestão de Supermercados: Tudo que você precisa saber sobre gestão de pequenos supermercados**. São Paulo: Varejo, 2017.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, jan. 1995.
- FERNANDO, A. C. **Business ethics and corporate governance**. Nova Délhi: Pearson Education India, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate governance**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.

PICK, V. L.; DIESEL, L.; SELLITTO, M. A. Influência dos Sistemas de Informação na Gestão de Estoques em Pequenos e Médios Supermercados. **Revista Produção Online**, v. 11, n. 2, p. 319-343, abr./jun. 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

RIGOLETO, Andrea Almeida; PEREIRA, Erika Mendes; DURAN, José Estevão. A gestão de estoque como ferramenta estratégica na redução de custos. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 6, n. 6, p. 103-114, 2017.

VARGAS, H. C. **Espaço Terciário: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a)

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: “Práticas de Governança Corporativa em Pequenas Empresas: um estudo multicaso no segmento varejista”, sob a responsabilidade de: Hamilton Cavalcanti de Vasconcelos Júnior, sendo orientado pelo Prof. Me. Diego Mentor Andrade Galvão, de forma totalmente voluntária.

Antes de decidir sobre sua permissão para a participação na pesquisa, é importante que entenda a finalidade da mesma e como ela se realizará. Portanto, leia atentamente as informações que seguem.

O objetivo geral deste questionário é investigar as práticas de gestão financeira relacionadas à ética e governança corporativa em empresas de pequeno porte do segmento varejista. Busca-se compreender como esses estabelecimentos lidam com questões em suas operações financeiras, bem como identificar os desafios enfrentados e possíveis áreas de melhoria.

A finalidade deste questionário é obter insights sobre as práticas de gestão financeira, ética e governança corporativa em empresas de pequeno porte do segmento varejista, visando identificar desafios e oportunidades para melhorias nessas áreas.

Solicitamos a sua colaboração para responder às perguntas deste questionário fechado e também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de ciências sociais aplicadas e publicação em revistas científicas. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que esta pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde, integridade física ou moral, tampouco trará quaisquer implicações que possam afetar as suas atividades, na esfera administrativa ou jurídica, sendo possível apenas o desconforto físico ou mental pelo tempo e teor da entrevista.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. Em caso de dúvidas, você poderá obter maiores informações entrando em contato com Hamilton Cavalcanti De Vasconcelos Júnior através do telefone (83) 981627465 ou através do e-mail hamilton.vasconcelos@aluno.uepb.edu.br

QUESTIONÁRIO

1 Qual é seu gênero ?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

2 Qual é sua faixa etária ?

- Menos de 25 anos
- 25-35 anos

- 36-45 anos
- 46-55 anos
- Mais de 55 anos

3 Qual o seu grau de instrução?

- Ensino Fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós-Graduação

4 Cargo/Ocupação:

- Proprietário/Gerente
- Funcionário/Colaborador
- Outro (Especificar): _____

Ética e Governança Corporativa:

5 Você está familiarizado com os conceitos de ética empresarial e governança corporativa?

- Sim
- Não

6 Você acredita que sua empresa pratica boas práticas de ética empresarial e governança corporativa?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

7 A empresa possui políticas escritas relacionadas à ética nos negócios?

- Sim
- Não

8 Como a empresa lida com questões éticas, como conflitos de interesse, tratamento justo dos funcionários e práticas de marketing transparentes?

- Muito bem
- Bem
- Regular
- Mal
- Não sei/Não se aplica

Governança Corporativa e Transparência:

9 A empresa possui um código de conduta ou manual de governança corporativa?

- Sim Não

10 Como a sua empresa promove a transparência em suas operações e tomada de decisões?

- Comunicação aberta com funcionários e partes interessadas
 Divulgação regular de informações financeiras e operacionais
 Participação ativa dos funcionários na tomada de decisões
 Outro (Especificar):

-
- Não se aplica

11 Quais são os principais desafios enfrentados pela sua empresa ?

- Concorrência com grandes redes de varejo
 Restrições de espaço e estoque limitado
 Acesso limitado a fornecedores
 Custos operacionais elevados
 Outro (Especificar):

12 Você identifica oportunidades específicas para melhorar a ética empresarial e a governança corporativa em seu mercadinho?

- Sim
 Não
 Não sei

Tomada de Decisão Participativa

13 Os funcionários são envolvidos nas decisões relacionadas às operações da empresa ?

- Sim Não

14 A participação dos funcionários na tomada de decisões é valorizada pela empresa?

- Sim, é altamente valorizada e incentivada ativamente.
 Sim, é valorizada, mas nem sempre é implementada de forma consistente.
 Sim, é valorizada, mas apenas em certas áreas da empresa.

- Não, não é valorizada ou incentivada.
- Não, é desencorajada ativamente ou vista como desnecessária

Capacitação e Treinamento

15 Os funcionários recebem treinamento em ética empresarial e governança corporativa?

- Sim Não

16 Em caso afirmativo na questão anterior, o treinamento em ética e governança corporativa é considerado eficaz pelos funcionários?

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Neutro
 Concordo Parcialmente
 Concordo totalmente

Estratégias de Precificação

17 Sua empresa utiliza alguma estratégia específica de precificação para maximizar o lucro?

- Sim. Qual/Quais ?

Não

Controle de Custos

18 A empresa tem políticas ou práticas para controlar e reduzir os custos operacionais?

- Sim. Quais ?

Não

19 A redução de custos afeta a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa?

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Neutro
 Concordo Parcialmente

() Concordo totalmente

Gerenciamento de Estoques

20. Como a empresa gerencia seu estoque para minimizar perdas e maximizar a eficiência?

- Controle rigoroso de estoque
 - Práticas de reabastecimento eficientes
 - Outro (especifique):
-

21 Os níveis de estoque são ajustados de acordo com a demanda sazonal ou flutuações no mercado?

- () Sim
- () Não

Diversificação de Produtos/Serviços

22. A empresa busca diversificar sua oferta de produtos ou serviços para aumentar o lucro?

- () Sim
- () Não

23 Qual é a estratégia de diversificação adotada pela empresa?

- () Ampliação da variedade de produtos
- () Introdução de novos serviços
- () Ambos
- () Nenhum

Estratégias de Marketing e Promoção

24 A empresa investe em estratégias de marketing e promoção para aumentar as vendas e o lucro?

- () Sim
- () Não

25 Em caso afirmativo na questão anterior, quais são as principais estratégias de marketing utilizadas pela empresa?

- () Publicidade local
- () Promoções sazonais
- () Programas de fidelidade
- () Outro (especifique): _____

