

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

Mestrado em Gestão de Negócios

**REPRESENTATIVIDADE E PERFIL DO MICROEMPRESÁRIO
DO SETOR DE SERVIÇOS DA CIDADE DE SANTOS**

João Luis Alves de Oliveira

Orientador: Prof. Dr. Getúlio K. Akabane

SANTOS - SP

2006

JOÃO LUIS ALVES DE OLIVEIRA

**REPRESENTATIVIDADE E PERFIL DO MICROEMPRESÁRIO
DO SETOR DE SERVIÇOS DA CIDADE DE SANTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Sob a orientação do **Prof. Dr. GETÚLIO K. AKABANE**

SANTOS - SP

2006

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos
SIBIU

O48r Oliveira, João Luís Alves de
Representatividade e perfil do microempresário do setor de serviços da
cidade de Santos / João Luís Alves de Oliveira - Santos: [s.n.] 2006.
118 f. ; 30 cm. (Dissertação de Mestrado - Universidade Católica de
Santos, Programa de Gestão de Negócios)

I. Oliveira, João Luís Alves de. II. Título.

CDU 65.01(043.3)

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

Data da Apresentação:

REPRESENTATIVIDADE E PERFIL DO MICROEMPRESÁRIO DO SETOR DE SERVIÇOS DA CIDADE DE SANTOS

Orientador Prof. Dr. GETÚLIO K. AKABANE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

BANCA EXAMINADORA

(Membro /Assinatura)

Nome

Nome

Nome

Nota Final (média) : ____ (_____)

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha família,
que me apoiou nos momentos mais
difíceis.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores que souberam transmitir seus conhecimentos e sobretudo sabedoria.

Ao professor Getúlio, pelo incentivo, pela orientação deste trabalho e pela atenção dispensada no convívio acadêmico.

À minha família, pela compreensão em meus momentos de ausência e o total apoio em minha vida profissional.

“A capacidade definitiva de um homem não está nos momentos de conforto e conveniência, mas nos períodos de desafios e controvérsias.”

[Martin Luther King]

RESUMO

Este trabalho representa uma tentativa de compreender melhor o funcionamento e a importância da rede de microempresas instaladas na cidade de Santos, sob a ótica dos estudos e pesquisas desenvolvidos na área do conhecimento corporativo da chamada Gestão das Organizações. Foram feitas pesquisas de campo a partir da elaboração e aplicação de entrevistas no sentido de identificar as principais características e o *modus operandi* administrativo no campo amostral definido pela pesquisa. A adequada análise dos dados foi pautada pela constituição de referenciais crítico-analíticos a partir da literatura técnica, necessária para fundamentar a comparação e para compreender melhor as fragilidades e os potenciais corporativos aqui tematizados. Esse tipo de avaliação dos dados foi estruturado no sentido de tornar-se possível adoção de planos de melhoria, com sugestões de perspectivas, de planejamento e de conseqüente crescimento. A configuração da atividade econômica específica foi feita estabelecida com base nos dados quantitativos e qualitativos colhidos pelos questionários aplicados. Este trabalho está dividido em seis capítulos: no primeiro, foi destacada a importância de um plano de desenvolvimento, por meio de conceitos de microempresa, as formas de planejamento e a estratégia da microempresa, os seus desafios e a competências com considerações sobre o processo de globalização. No segundo capítulo, foi feito um estudo específico da microempresa de serviços na região metropolitana de Santos, por meio de índices com descrição da cidade de Santos e como as microempresas estão progredindo, as necessidades para alcançarem o sucesso, abordando conceitos sobre inteligência competitiva, formulando estratégias e a diversificação. No terceiro capítulo, são apresentados os princípios norteadores dos negócios de sucesso. No quarto capítulo, foi composto um estudo de caso propriamente dito, com a caracterização das microempresas estudadas, o perfil do empresário, o planejamento, a tomada de decisões com a abordagem sobre a organização, direção e controle. No quinto capítulo, são retomadas as referências crítico-bibliográficas que dão suporte para o estudo dos casos e dos dados colhidos na amostra definida pela pesquisa. O sexto capítulo constitui a conclusão do trabalho.

Palavras-chave:

Santos – microempresa — planejamento estratégico – setor de serviços – desenvolvimento.

ABSTRACT

This lecture aims at one better agreement about working and importance of the micro companies' network installed in Santos, at the point of view of the developed studies and researches in corporative knowledge existing in the called Management Organizations. Field research had been made including elaboration and application of interviews with the objective to identify the characteristics and the administrative modus operanti established in the research. The adjusted analysis of the data had been done based on reading technical articles and books, necessities instruments to establish the comparison and to understand better the corporative fragilities and potentials called here. This data evaluation had objectified a way to become possible action of improvement, with suggestions of planning and growth perspectives. The structure of the economic activity was based in the quantitative data of the applied questionnaires. This lecture is composed of six chapters: in the first one, it was the aim explains the importance of development plan, using micro company concepts, planning structure and micro company strategy, its challenges and with one brief ticket on the globalization. In the second chapter, has been made a specific study about the micro company at the metropolitan area of Santos, with statistics numbers which ones describes the city of Santos and how they are growing up, exploring concepts of competitive intelligence, creating strategies and way to diversify their business. In the third, are showed the beddings of the succeeded business. The fourth is composed with the case discussed along the others chapters, characterizing the studied micro companies, the kind of entrepreneurs analyzed, the planning, the influence of the company organization in the point of make decisions, the management and the company check. In the fifth chapter, the information obtained in the interviews and cases studied are supported by the books references. And the last chapter contains the conclusion of the lecture.

Key Words

Micro company - Santos - Development - Fragilities - Potential

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 - Objetivos, metodologia, critérios e orientações da pesquisa.....	12
2 - As entrevistas	14
3 - A estrutura expositiva.....	14
CAPÍTULO I – O AMBIENTE MICROEMPRESARIAL BRASILEIRO	
1.1 - Conceito de Microempresa - Conceito de Microempresa.....	17
1.2 - Planejamento	22
1.2.1 - O Conceito.....	22
1.2.2 - Como deve ser	24
1.2.3 - Que benefício traz	26
1.3 - A estratégia da microempresa	27
1.3.1 - A situação estratégica das micro empresas	28
1.3.2 - Para planejar a estratégia empresarial	29
1.4 - Desafios e Competências	30
1.4.1 - O Empreendedorismo.....	30
1.4.2 - As competências do empreendedor.....	32
1.4.3 - As exigências atuais e a educação corporativa.....	35
1.4.4 - Sinais da competência	36
1.5 - Globalização, a internet e dinamização dos negócios no Brasil	38
CAPÍTULO II – A MICRO EMPRESA NA CONFIGURAÇÃO ECONÔMICA DA CIDADE DE SANTOS	
2.1 - Sobre a cidade de Santos.....	45
2.2 - A economia de Santos.....	48
2.3 - Microempresas em Santos	50
CAPÍTULO III – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	
3.1 - Inovar para vencer.....	56
3.2 - Estratégia, inovação e objetivos compartilhados	57
3.3 - Tipologia estratégica	58
3.4 - Dificuldades das pequenas e microempresas em relação à tecnologia	60

3.5 - Inteligência competitiva.....	60
3.6 - Formulação de estratégias	62
3.7 - Diversificando produtos e serviços	66
3.7.1 - Características do ramo dos serviços	66
3.8 - Crédito para as microempresas	69

CAPÍTULO IV – DADOS MICROEMPRESARIAIS DA AMOSTRAGEM

4.1 - Metodologia, critérios e orientações da pesquisa.....	72
4.2 - Dados da pesquisa de campo	73
4.2.1 - Caracterização das microempresas.....	74
4.2.2 - O perfil do empresário.....	79
4.2.3 – Planejamento	82
4.2.4 - Tomada de decisões	83
4.2.5 - Sobre a organização	85
4.2.6 - Direção	86
4.2.7 – Controle	87

CAPÍTULO V – O QUE PODE FAZER UMA EMPRESA DE SUCESSO HOJE

5.1 - Empresa familiar	90
5.2 - Atribuições dos empresários	92
5.3 - O planejamento estratégico	93
5.4 - A formulação da estratégia	94
5.5 - Empresa de prestação de serviços	95

CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
----------------------------------	-----

ANEXOS.....	109
-------------	-----

INTRODUÇÃO

“É de fundamental importância a existência, crescimento e perenidade das empresas, pois geram a riqueza e o desenvolvimento fundamentais a uma nação.”

[Peter F. Drucker, *Prática de administração de empresas*, p. 27]

Este trabalho representa uma tentativa de compreender melhor o funcionamento e a importância da rede de microempresas instaladas na cidade de Santos, sob a ótica dos estudos e pesquisas desenvolvidos na área do conhecimento corporativo da chamada Gestão das Organizações.

O setor das microempresas constitui hoje a principal forma de atividade produtiva para a maioria das cidades brasileiras, representando, nas palavras oficiais dos institutos de pesquisa aqui considerados: “um dos fatores de luta contra a pobreza, o desemprego e a exclusão social.”¹ É o setor que hoje engloba a chamada economia popular urbana ou setor informal. As atividades econômicas exercidas no setor das microempresas² são as mais variadas, dentre elas, destacam-se: mecânica, carpintaria, pequeno comércio, cabeleireira, soldadores, reparadores de aparelhos domésticos, costura, barbearia, lavagem de carros, tecelagem, cerâmica, bordados e rendas etc.

Após a promulgação do Código de Defesa do Consumidor (1988) e pela divulgação dos abusos nas relações comerciais, divulgadas em rankings das empresas com maiores reclamações no PROCON-SP (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor), mudaram substancialmente as exigências sobre a administração das empresas, o que, além de aumentar o grau das preocupações na gestão, acarretou em garantias de melhores serviços.

Por outro lado, a acirra-se, no mundo globalizado, a concorrência entre as organizações, o que exige cada vez mais soluções rápidas e eficientes para os problemas que vão sendo ostensivamente renovados e se incorporam ao cotidiano das organizações. Políticas e estratégias são constantemente concebidas e aplicadas para a geração do que Porter (1989, p. 53) chama de “vantagem competitiva”: “(...) a adoção de políticas e estratégias mostra-se necessária para a geração de vantagem competitiva para as organizações que competem nos atuais mercados globalizados.”

Em mercados globalizados e competitivos como os atuais, qualquer ação administrativa tem que ser conduzida de forma profissional e eficaz. O domínio de

¹ Conforme pesquisas do IBGE (2001 e 2002) sobre microempresas do chamado setor informal, e pesquisas do Sebrae (2002 e 2005) sobre as microempresas do setor formal.

² Ainda conforme o SEBRAE.

informações e o conhecimento técnico sobre as ações que se pretende estabelecer são condições essenciais para o sucesso de qualquer atividade. Conforme Drucker (1992, p. 25), o sucesso de um negócio está baseado na criação de valor e de riqueza para as pessoas. Isto significa assumir riscos e abandonar hábitos que não dão resultados, e inovar sempre.

Desta forma, a gestão estratégica vai permitir que as empresas atuem não apenas dentro das fronteiras dos setores existentes, mas também para criar a estrutura dos setores futuros, adaptando-se aos benefícios que os clientes irão exigir e às novas competências que as organizações empresariais precisarão desenvolver ou adquirir.

Com a abertura do mercado brasileiro às importações, as empresas nacionais têm a necessidade de aperfeiçoar o seu sistema de gestão. O que é primordialmente aplicado às micro e pequenas empresas. De acordo com pesquisas do FMI, sob o critério, por exemplo, do “Grau de abertura da Economia”, o Brasil, na chamada “década perdida” (os anos 90) sofreu um retraimento significativo (6,8%) em relação aos anos 80 (10%) e aos anos 2000 (11,1%). Isto é, além das conseqüências evidentes, o grau de adequação exigido das variadas administrações foi proporcional a essa intensificação e dinamização da circulação de novas opções comerciais.

Devido à concorrência mais acirrada, as organizações têm de procurar novas alternativas para obtenção de vantagens competitivas. O modelo de gestão a ser adotado deve privilegiar a sofisticação crescente dos negócios e incluir preocupações que antes não afetavam de modo tão direto e contínuo os gestores. Questões tais como as ambientais, as de segurança pública e patrimonial, sociais e de saúde dos trabalhadores passaram, com razão, a serem diferenciais significativos de competitividade.

Esta pesquisa, portanto, pretende considerar todos esses elementos: conceituações corporativas, setores de negócios, normatizações legais, planejamento estratégico, diagnóstico sobre a posição do Brasil no processo de globalização e, finalmente, a situação do microempresário em Santos.

1. Objetivos, metodologia, critérios e orientações da pesquisa

Este estudo pretende avaliar a representatividade e o perfil do microempresário do setor de serviços da cidade de Santos com o objetivo essencial de:

- Identificar e conhecer melhor quais são as fragilidades e potenciais das microempresas no segmento de serviços na cidade de Santos.

- Avaliar o perfil das microempresas e dos microempresários do setor de serviços de Santos.
- Apresentar um estudo sobre as medidas e cenários adequados ao desenvolvimento do setor das microempresas.

A orientação utilizada para a elaboração do estudo consistiu basicamente na utilização dos seguintes instrumentos:

- Pesquisa e estudo bibliográfico e documental existente sobre as microempresas, com ênfase no campo da Administração de Empresas.
- Entrevistas a microempresários, utilizando a pesquisa exploratória, visando proporcionar um maior aprofundamento do problema em questão neste estudo.
- Análise de dados, tendo como meta a construção e exposição de hipóteses mais adequadas.

O processo de planejamento amostral incluiu aqui cinco estágios. Todos estão inter-relacionados e são relevantes para os múltiplos aspectos a serem considerados nesta pesquisa, desde a definição do problema até a apresentação dos resultados. As decisões sobre planejamento amostral pretenderam integrar-se a todas as outras decisões na constituição desta dissertação. Os cinco estágios orientadores foram:

- Definição
- Determinação do arcabouço amostral
- Escolha das técnicas amostrais
- Definição do tamanho da amostra
- Execução do processo de amostragem

Como projeto de pesquisa exploratória – semelhante aos que utilizam pesquisa qualitativa –, nossa amostra, como recomendado pela conveniência e definido conforme Malhotra (2001, p. 103), é pequena. Essa dimensão da amostra diz respeito ao número de elementos a serem incluídos no estudo e considerações de ordem quantitativa e qualitativa.

Quanto aos fatores qualitativos mais importantes na determinação do tamanho da amostra, consideramos: a importância da amostra, a natureza da pesquisa, o número de variáveis, a natureza da análise, os tamanhos amostrais utilizados em estudos similares, as taxas de incidência, as taxas de preenchimento e as restrições de recursos.

A amostragem foi de tipo não-probabilística, cujo escopo está baseado no princípio de fixação de critérios subjetivos do pesquisador e não na chance, pretensamente objetiva, de selecionar os elementos amostrais. Dentro da amostragem não-probabilística está a

amostragem por conveniência onde procurei obter uma amostra de elementos convenientes. Os entrevistados foram escolhidos pelo critério de estarem no lugar definido e no momento adequado aos parâmetros da pesquisa.

Pude, assim, decidir, arbitrária e conscientemente, pelos elementos a serem incluídos na amostra. Evidentemente que esses critérios foram resultado de uma composição que, além do modo como o sujeito individual desta pesquisa entende o campo que está estudando, se fez também pela pesquisa bibliográfica, pela conseqüente imersão conceitual, pela experiência resultante das conversas com os microempresários pesquisados, pelas conversas sempre muito férteis e sugestivas com o orientador e, enfim, pela participação nisso que talvez pudéssemos chamar de um pensamento corporativo brasileiro do qual minha pesquisa é tributária e com o qual pretende contribuir.

2. As entrevistas.

Foram feitas entrevistas com dez microempresários do setor de serviços da região de Santos. Amostra foi composta pela representatividade e variedade dos dos vários setores de atividade das microempresas e contou com os seguintes setores: **Instalações de telefonia e alarme; Serviços de tonearia e usinagem; Cabeleireiro; Serviços de colocação de pedras e granitos; Serviços de publicidade; Serviços de mão-de-obra; Serviços de pintura e sinteko; Transportes de cargas, projetos e obras; Pensão e hospedagem; Manutenção em informática; Manutenção elétrica e hidráulica.**

Pesquisas do IBGE apontam que são nessas atividades que acontecem a passagem da informalidade para o chamado Setor Formal³. Parte substancial da pesquisa de campo está baseada nas entrevistas diretas⁴ feitas com os empresários. Com isso, pretendeu-se obter respostas a um conjunto de aspectos relacionados fundamentalmente com a identificação das principais dificuldades que afetam as microempresas, assim como a identificação de possíveis soluções para essas dificuldades.

³ De acordo com dados da Pesquisa de Economia Informal Urbana, ECINF 2003, realizada pelo IBGE.

⁴ A composição das questões da entrevista foi baseada em estudos sobre coleta de informações bancárias feitas nos variados cadastros e acrescidas e aperfeiçoadas por estudos acadêmicos já estabelecidos, tais como outras pesquisas, anexos de dissertações e teses, além de materiais de institutos de pesquisa.

3. A estrutura expositiva.

O trabalho todo foi dividido nos seguintes capítulos:

No Capítulo I, pretendi realizar um plano de exposição que partisse dos instrumentais teóricos, como o aparato conceitual e, passando por pelo menos três níveis de diagnósticos: do âmbito do microempreendimento, da situação do empreendedorismo e do planejamento das microempresas até chegar no contexto econômico mais geral no qual procurei relacionar o fenômeno da globalização ao ambiente dos negócios no Brasil. No curso da exposição, passei pelo conceito de microempresa, do ponto de vista legal, econômico e fiscal; pela análise de dados sobre a participação e importância das microempresas no Brasil (sobretudo, IBGE e SEBRAE); reuni referências conceituais importantes para delinear o significado do planejamento estratégico, sua metodologia, processos e benefícios; em seguida, tematizei a aplicação do planejamento estratégico na organização dos microempreendimentos; procedi a um diagnóstico do planejamento atual nas microempresas e, pela bibliografia especializada, compus uma tipologia estratégica (de liderança de custos, de diferenciação e de enfoque). O capítulo tematiza ainda, no sub-item “Desafios e competências”, a essência do empreendedorismo, permitindo estabelecer aí uma relação direta entre a educação corporativa e a formação do chamado espírito empreendedor. Por fim, procurei fazer um diagnóstico do nosso presente e o chamei como “Globalização, internet e a dinamização dos negócios no Brasil”.

No Capítulo II, procurei proceder a uma minuciosa caracterização econômica da cidade de Santos, partido de considerações históricas da formação econômica, passando pela importância estrita dos negócios realizados na cidade em relação à economia nacional e, voltando ao interesse específico desta pesquisa, descrevendo, a partir de dados oficiais e de órgãos como, por exemplo, IBGE, SEBRA e SEADE, o microempreendimento em Santos. A estratégia de abordagem nesse caso passou, portanto, pela preocupação de recompor nos seus elementos mais importantes o objeto de estudo aqui tematizado para, com as ferramentas críticas do primeiro capítulo e as perspectivas e propostas empresariais desenvolvidas no capítulo III, preparar o caminho para abordar os dados colhidos e apresentados no capítulo IV, a “Pesquisa de campo”.

No Capítulo III, “Planejamento estratégico, inovação e tecnologia”, são apresentados os princípios norteadores dos negócios de sucesso. É, portanto, este um capítulo que trata do potencial dos empreendimentos. Ao contrário dos outros capítulos que, por um lado, procuraram descrever o passado e, por outro, o presente da economia microempreendedora,

aqui trata-se muito mais do futuro dos negócios. O capítulo está composto na seguinte ordem temática: inovar para vencer; estratégia, inovação e objetivos compartilhados; uma nova tipologia estratégica, onde trato do crescimento interno por aprofundamento, da valorização de táticas no planejamento estratégico, das vantagens competitivas sustentáveis e daquilo que Miles e Snow chamam de as quatro estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. A ideia de “sistema de inteligência competitiva” é aplicada à sugestão de formulação de estratégias no sentido de viabilizar a abordagem da diversificação de produtos e serviços nas microempresas, em específico em Santos.

No Capítulo IV, são apresentados os dados e estão definidos os princípios da Pesquisa de Campo, foi utilizado o método de entrevista direta, que Malhotra (2001, p. 236) define no método de Survey, ou seja, para a obtenção de informações é necessário se basear no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, e características demográficas e de estilo de vida. Essas perguntas podem ser formuladas verbalmente, por escrito ou por computador, e as respostas podem ser obtidas em qualquer uma dessas formas. Geralmente, o questionário é estruturado de acordo com uma certa padronização no processo de coleta de dados. Na coleta estruturada de dados, elabora-se um questionário formal e as perguntas são feitas em uma ordem predeterminada, assim o processo é também direto.

No Capítulo V, são retomadas as referências crítico-bibliográficas que dão suporte para o estudo dos casos e dos dados colhidos na amostra definida pela pesquisa. Nesse sentido, são retomados os temas da empresa familiar; do setor de prestação de serviços; costumes e planejamento corporativo; a questão dos gêneros nos negócios; as responsabilidades dos empresários; os passos de formulação de uma estratégia consistente; as demandas e necessidades do ambiente corporativo contemporâneo; o desenvolvimento dos saberes e bom aproveitamento dos talentos; a psicologia corporativa: motivação, liderança e satisfação pessoal; a direção e as competências exigidas; e, finalmente, considerações sobre os microempresários estudados.

Na Conclusão, procurei, a partir dos referenciais teóricos selecionados, analisar e interpretar o caso das microempresas nos dados colhidos.

CAPÍTULO I

O AMBIENTE MICROEMPRESARIAL BRASILEIRO

1.1 O conceito de microempresa

De acordo com o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, o conceito de microempresa depende de algumas variáveis: o número de trabalhadores; o volume de negócios; o valor do capital social; a porcentagem de participação no capital social das empresas de pessoas ou empresas nacionais, a ausência de importação e exportação por parte dessas empresas, entre outras.

As microempresas e empresas de pequeno porte possuem dois regimes de tratamento jurídico diferenciado e simplificado:

a) Lei 9.841, de 05/10/1999 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa). O Estatuto é aplicado nos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, creditício e de desenvolvimento empresarial.

b) Lei 9.317, de 05/12/1996 (Simples). Em regra, os Estados e Municípios que não firmaram convênio com a União, para adoção do Simples em suas competências tributárias, também possuem regimes tributários simplificados próprios.

Vejamos, a seguir, conforme o SEBRAE, os procedimentos de enquadramento das microempresas ou empresas de pequeno porte para efeito do tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, creditício e de desenvolvimento empresarial. Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números.

- **Microempresa:** I) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- **Pequena empresa:** I) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

O Ministério do Trabalho, através da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), apresenta o critério do número de empregados para classificar micro, pequena, média e grande empresa, de acordo com a seguinte tabela:

Critério - Número de empregados segundo Ministério do Trabalho

Número de Empregados	Porte
De 0 a 19	Microempresa
De 20 a 100	Pequena Empresa
De 101 a 500	Média Empresa
Acima de 501	Grande Empresa

As estatísticas sobre micro e pequenas empresas divulgadas neste portal utilizam o critério acima, nos levantamentos que têm como fonte de dados o IBGE. Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas, anuais e mensais, o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total. O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

De acordo com o *Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte* (Lei nº 9.841 de outubro de 1999, publicada no Diário Oficial da União, em 6 de outubro de 1999, e regulamentada pelo Decreto Nº3.474 de 1/05/2000), no seu Capítulo II:

“Microempresa é a pessoa jurídica e a firma individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais).”

“Empresa de pequeno porte é a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).”

Posteriormente, foram alterados os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art.2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e das Empresas de Pequeno porte, pelo Presidente da República no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no § 3º do art. 2º da Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999:

I – microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

II – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Para fins fiscais, foi definido pela Secretaria da Receita Federal, que uma microempresa deve ter receita bruta anual de R\$ 120.000,00. Na Constituição Federal de 1988, o artigo 179 dispõe que:

Art. 179 – A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

A Lei 9.317 de 5 de dezembro de 1996, dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), e dá outras providências. O SIMPLES é uma forma simplificada e unificada de calcular e pagar os impostos e contribuições, mediante aplicação de determinado percentual sobre o faturamento mensal, buscando favorecer as empresas enquadradas na condição de microempresa ou empresa de pequeno porte que aderissem a este Sistema.

Conforme esta referida Lei, para fins comerciais, microempresa é:

Art. 2ª: Para os fins disposto nesta Lei, considera-se:

I – microempresa a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); (DOU de 06/12/96, pág. 25.973/7)

A partir do momento que a microempresa se enquadrar nesta Lei, deverá pagar mensalmente alguns impostos, como:

- Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ),
- Contribuição ao PIS/PASEP,
- Contribuição Social sobre o Lucro (CSL),
- Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS),
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e
- Contribuição previdenciária a cargo da empresa (INSS).

As pequenas e microempresas possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições, na medida, em que geram empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Segundo dados do IBGE de 1994, no Brasil, as micro e pequenas empresas respondem por mais de 43% dos empregos. Somando as empresas médias (menos de 100 empregados, nos setores de comércio e serviços, ou menos de 500, na indústria), a taxa sobe para quase 60% dos empregos formais. As micro e pequenas empresas brasileiras correspondem a 97,11% do total de estabelecimentos do país, e são responsáveis por 59,38% do total da mão-de-obra empregada na indústria, comércio e serviços.⁵

Alguns estabelecimentos comerciais e de serviços mais comuns, que são microempresas, segundo o SEBRAE (1994):

- Serviços terceirizados.
- Agência de propaganda.
- Agência de emprego.
- Lojas de móveis e de roupas.
- Contratantes em geral.
- Agentes de seguro, corretores e serviços.
- Banca de jornal e gráficas.
- Oficinas de consertos de diversos tipos.
- Outros.

Segundo os mais recentes dados disponíveis do SEBRAE, em 2002 57,2% da população brasileira estava empregada nas micro e pequenas empresas. O setor que mais emprega nas microempresas é o comércio, que ocupava 58,9% dos empregos nesse setor. O segundo setor que mais gera empregos nas microempresas é o de serviços, com 28,8% do total:

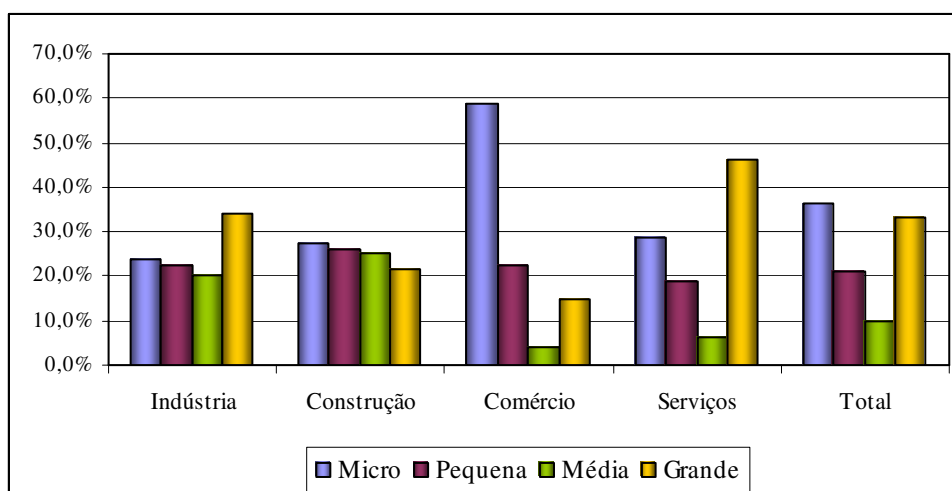
⁵ Fonte: SEBRAE, 1994. Esses dados serão atualizados em Pesquisa Sebrae de 2001 a ser discutida no capítulo II.

Quantidade de Empregados por Setor e Porte - Brasil

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Indústria	1.571.608	1.471.254	1.322.673	2.256.721	6.622.256
Construção	355.660	339.777	327.135	284.005	1.306.577
Comércio	4.664.545	1.772.233	327.443	1.161.426	7.925.647
Serviços	3.374.389	2.206.611	722.852	5.402.590	11.706.442
Total	9.966.202	5.789.875	2.700.103	9.104.742	27.560.922

Fonte: IBGE Estatística Gerais de Cadastro Central de Empresas

Distribuição da Quantidade de Empregados por Porte, por Porte - Brasil



Fonte: IBGE Estatística Gerais de Cadastro Central de Empresas

No período de 1996 a 2002, segundo o SEBRAE 2002, o setor que mais gerou emprego foi o de serviços em microempresas, pois teve o maior crescimento. Na tabela abaixo está demonstrada a variação percentual do número de pessoas ocupadas por porte de empresas e setor de atividade. Se observarmos a coluna chamada “Micro” e a linha relativa aos “Serviços”, constatamos que houve um aumento de 57,6 %. Se compararmos o total de todos os setores de atividades, veremos que na coluna de micro empresa o maior percentual de crescimento foi de 44,9%.

Brasil-Varição Percentual no número de Pessoas Ocupadas, por porte de empresa e setor de atividade 2002/1996

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
	2002/1996	2002/1996	2002/1996	2002/1996	2002/1996
Indústria	31,6	34,2	0,6	-4,5	10,9
Construção	24,2	26,4	12,9	8,4	15,6
Comércio	43,2	50,0	9,8	10,7	37,0
Serviços	57,6	48,6	26,5	19,6	34,3

Fonte: IBGE Estatística Gerais de Cadastro Central de Empresas

No mesmo período, na região sudeste, o setor de serviços e o comércio foi o que mais cresceu, conforme tabela abaixo:

Região Sudeste – Número de Empresas Formais, por porte e setor – 1996-2002

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	174.365	209.959	16.612	20.677	3.985	3.778	930	813	195.892	235.227
Construção	41.102	54.404	4.020	4.227	890	902	131	141	46.143	59.674
Comércio	825.242	1.140.940	40.377	58.732	2.399	2.604	1.649	1.557	869.667	1.203.833
Serviços	543.435	936.665	47.774	68.790	5.132	6.258	5.360	6.247	601.701	1.017.960
Total	1.584.144	2.341.968	108.783	152.426	12.406	13.542	8.070	8.758	1.713.403	2.516.694

Fonte: IBGE -Estatísticas do Cadastro Geral das Empresas

Avaliando os quadros acima, nota-se que as microempresas do setor de comércio e serviços são as que mais cresceram, na região sudeste, onde a cidade de Santos está incluída.

1.2 Planejamento

1.2.1 O conceito:

Segundo Ackoff (1974, p. 33), o planejamento é um processo que envolve a tomada e avaliação de um conjunto de decisões interrelacionadas antes que a ação se faça, em um momento em que se acredita que uma futura situação desejável provavelmente não

ocorrerá a menos que alguma coisa seja feita, e que, sendo tomada a providência apropriada, a probabilidade de um resultado favorável pode ser aumentada.

Isso significa que o planejamento representa o conjunto de estudos, decisões e ações que garantirão as condições necessárias para que os resultados mais satisfatórios surjam e de que, assim, o empreendimento progrida. Essa capacidade de antever os cenários e tomar as providências necessárias para reverter ou aprofundar as perspectivas é a que possibilitará contornar, quando não evitar, grande parte das dificuldades que acometem muitos dos microempresários brasileiros.

Segundo o SEBRAE (2002), alguns dos problemas encontrados pelas microempresas são:

- Inexperiência do ramo de atividade;
- Problemas referentes a escassez do capital de giro e financiamento;
- Excessiva centralização administrativa;
- Elevação acelerada dos encargos trabalhistas;
- Burocracia e complexidade de legislação fiscal.
- Falta da capacidade gerencial, na administração e organização dos vários setores de atividades.

As dificuldades dos microempresários, como é possível notar, são múltiplas e variadas: desde o conhecimento adequado do ramo da atividade em que atua, passando pelos problemas dos investimentos e pelo suporte econômico, jurídico e tributário brasileiro, até a atenção necessária para um gestão eficiente dos seus negócios.

Segundo Kwasnicka (1995, p. 21), “(...) o planejamento deve ser entendido tanto como uma necessidade organizacional quanto uma responsabilidade administrativa, pois através desse elemento, a organização adota metas baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços de administradores e trabalhadores dos demais níveis organizacionais.”

A organização é constituída e se constitui pelo princípio de uma ordem diretiva, definida pela prudência administrativa, isto é, pela capacidade de antecipar condições de superação de possíveis dificuldades. Por outro lado, só há sentido falar em organização quando se pressupõe como sua determinação característica a inclusão do planejamento na sua natureza.

Drucker (1992, p. 25) afirma que o conceito de planejamento é um processo que está diretamente relacionado a dois outros importantes conceitos: eficácia (habilidade de

determinar objetivos apropriados) e eficiência (competência para minimizar o uso dos recursos para alcançar os objetivos da organização). Desse modo, o planejamento é aplicado para estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para que se possam alcançá-los. As organizações precisam estabelecer objetivos e alcançá-los, com a finalidade obter um retorno que permita sua sobrevivência e perpetuação. Assim, o processo de planejamento é inerente ao funcionamento das organizações, podendo acontecer de maneira informal ou formal, dependendo das atividades realizadas pela corporação. Com o planejamento criam-se oportunidades de descobrir soluções inovadoras para resolver problemas, traçando estratégias para o desenvolvimento de novos produtos ou para se tornar competitivo no mercado.

1.2.2 Como deve ser:

O planejamento é um processo que contém várias etapas a serem desenvolvidas para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente (fazer as coisas de maneira adequada; resolver problemas; cumprir o seu dever e reduzir os custos), eficaz (produzir alternativas criativas; obter resultados e aumentar o lucro) e efetivo (manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo), para melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Mas quais poderiam, afinal, ser essas fases envolvidas no planejamento? Segundo Porter (1986, p. 53), o planejamento deve acontecer em seis fases, a seguir:

- Definir objetivos
- Verificar a situação em que se encontram os objetivos;
- Desenvolver proposições as condições futuras;
- Verificar as alternativas de ação, implicando na escolha de um ou mais objetivos e na avaliação das ações que devem ser empreendidas. Em seguida, pode ser traçado um plano para alcançá-los;
- Escolher uma trajetória de ação entre as várias alternativas possíveis com o intuito de tomar uma decisão, dentre as mais viáveis;
- Implementar o plano e avaliar os resultados para investigar quais os objetivos alcançados e os que precisam de adaptações.

É preciso definir os objetivos que deverão prevalecer, que se pretende alcançar, e onde devem ser alterados. A importância de verificar em qual situação se encontram esses objetivos é essencial, pois assim será possível gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisando o que pode ajudar ou prejudicar o processo.

Nesse sentido, numa microempresa, nova ou já estabelecida, o desenvolvimento de um planejamento de negócio possibilita:

- Tomar as decisões cruciais para a empresa, que enfoquem suas atividades e maximizem recursos;
- Compreender os aspectos financeiros de sua empresa, inclusive fluxo de caixa e pontos de equilíbrio;
- Coletar informações sobre o ramo e o marketing;
- Prever e evitar obstáculos que sua empresa possa provavelmente encontrar;
- Adotar metas específicas e medidas de avaliação do progresso ao longo do tempo;
- Expandir-se em novas direções que proporcionem lucratividade crescente;
- Tornar-se mais persuasivo com fontes de recursos

Para Oliveira (1997, p. 22), ao se considerar a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, surgem duas possibilidades:

- em primeiro lugar definir, em termos da empresa como um todo, onde se quer chegar e depois se estabelece como a empresa está para se chegar na situação desejada, ou
- define-se em segundo lugar os termos adotados pela empresa, dando ênfase na situação presente para daí verificar onde se quer chegar.

É possível considerar uma terceira possibilidade: a de estabelecer onde se quer chegar juntamente com a situação atual enfrentada pela empresa para alcançar os objetivos propostos. É importante enfatizar que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou um simples plano. A atividade de planejamento nas empresas deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame das mesmas no futuro.

Segundo Adizes (1996, p. 32), o planejamento corresponde a algo muito mais amplo e complexo, por tratar-se de um processo através do qual os aspectos organizacionais são articulados da forma mais eficiente e eficaz, a fim de que possam contribuir para o alcance de uma situação desejada pela empresa. Além de processo, o planejamento deve ser, ainda, uma ação contínua. Isto porque ele pressupõe a necessidade de um processo decisório

que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Deve englobar, simultaneamente, os componentes individuais e organizacionais. A ação nestes dois níveis deve ser orientada de tal forma que garanta certa confluência de interesses dos mais diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

O objetivo do planejamento, ainda segundo Adizes (1996, p. 41), pode ser definido como o desenvolvimento de processos técnicos e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. A partir desta perspectiva, percebe-se que o exercício sistemático do planejamento tende a provocar uma redução do grau de incerteza envolvido no processo decisório. Desta forma, ele contribui para o aumento das chances de obtenção de sucesso pela organização, por meio do alcance dos objetivos estabelecidos previamente.

Com base nestas informações, percebe-se que o planejamento não pode ser entendido como um ato isolado. Isto porque o processo de planejar é tão importante quanto seu resultado final. Este produto final consistirá no plano de ação que precisará de permanente supervisão e, quando necessário, ajustes.

O processo de planejamento compõe-se de várias etapas e funciona de forma não-linear. Todas estas fases sofrem contínuas adaptações e variações de acordo com o interesse das empresas, seu ramo de atividades e as pressões ambientais que a mesma precisa suportar em virtude das influências das forças externas, como também em decorrência das alterações das forças internas.

Segundo Abrans (1994, p. 36), "quando se abre ou expande um negócio, há muito mais do que tempo e dinheiro em jogo; você também está arriscando seus sonhos. Um planejamento do negócio ajuda você a realizá-los". Um planejamento de negócio representa basicamente um mapa para se atingir o destino desejado. Idealmente, ele o conduz do ponto de partida à meta final: do seu conceito básico de negócio a uma empresa saudável e bem sucedida.

1.2.3 Que benefícios traz:

Planejar é criar várias possibilidades, como:

- Aprender a respeito do próprio ramo de atividade e do mercado.

Com o planejamento, a microempresa passa a conhecer os seus pontos fortes, como uma vantagem de diferenciação proporcionando uma vantagem operacional no ambiente

empresarial. Passa a conhecer seus pontos fracos, visualizando as desvantagens existentes no mercado empresarial. As oportunidades, favorecendo as suas ações de estratégias de mercado sendo aproveitada enquanto perdurarem, bem como as ameaças de mercado, que cria obstáculos para sua ação estratégica, sendo possível ser evitada desde que conhecida em tempo hábil.

- Ter controle sobre a empresa.

Conhecendo os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a empresa passa a obter um controle maior sobre si mesma, podendo atuar com uma margem de segurança maior para atingir suas metas finais

- Conseguir competitividade.

Conhecendo os seus pontos fortes e fracos e com metas e objetivos delimitados a empresa a trabalhar no mercado competitivo com mais segurança, podendo oferecer um produto com um maior qualidade a um preço menor.

Percebe-se assim que um bom planejamento faz com as metas sejam atingidas, economizando tempo e dinheiro, delimitando o campo de atividades da empresa, possibilitando um maior controle das finanças e das vendas, além das operações rotineiras com pessoal. Assim sendo, eleva-se o capital necessário para poder crescer.

1.3 A estratégia da microempresa

Estratégia de organização de uma empresa significa capacidade gerencial com vistas à flexibilidade⁶, ou seja, à capacidade desenvolvida, cultivada e expandida de adaptar-se a cenários críticos – e é decisiva na obtenção de vantagem competitiva e sobrevivência empresarial. Representa um conjunto de políticas e metas que se materializam no ambiente da microempresa, do que ela pode captar e resolver. A estratégia da empresa define desde a organização, passando pelas linhas de produtos ou serviços oferecidos a sociedade, os mercados em que ela pretende atuar, até os canais pelos quais ela pretende distribuir os seus produtos. Em suma, a estratégia estabelece toda a orientação da empresa. Montgomery e Porter (1998, p. 25)

1.3.1 A situação estratégica das microempresas

Nas microempresas quase nunca existe um planejamento definido, com uma abordagem simples, que possa ser aplicado no curto ou longo prazo. Geralmente é o proprietário quem define, aleatoriamente, os critérios a serem seguidos. A centralização das decisões, principal característica da existência de um poder absoluto exercido pelo proprietário, é um fato marcante nas microempresas. Aliás, o universo em que se insere está dentro de uma visão particular em que a figura do proprietário exerce, também, uma função delimitadora deste espaço, a começar pelo seu *staff* principal, que são, geralmente, os membros da família e, complementando com os empregados, clientes e fornecedores.

Nesse caso, a estratégia da microempresa fica diretamente determinada pelas idéias e conveniências das relações pessoais e profissionais do proprietário. O comportamento do proprietário não é constante, pois as suas decisões são tomadas segundo, estritamente, a sua compreensão pessoal das necessidades.

Mintzberg (2001, p. 229) chama de “modo empreendedor”, um caráter improvisador e adaptativo das decisões, geralmente vinculado a uma pessoa, que numa microempresa, é o fundador ou proprietário.

Esse modo empreendedor caracteriza-se por:

- busca constante de novas oportunidades no mercado;
- postura proativa; com ênfase no crescimento;
- o poder está centralizado e a definição da visão da empresa está nas mãos de uma pessoa;
- fortes necessidades de controle, de independência e de realização;
- decisões corajosas baseadas, às vezes, em incertezas, determinando em ações ousadas e necessidade de realização;
- muito pouco da atividade é formalizada;
- mínimo de procedimentos e treinamento e tende a não levar a organização para nichos de mercado.

O tipo de estratégia emergente é caracterizada pela imprevisibilidade; flexibilidade; é resultado do meio presente; oportunista; a elaboração está vinculada ao processo de execução e oportuniza o processo de aprendizagem. Esse tipo de estratégia faz com que o empreendedor aprenda com seus erros, agindo no contexto presente a partir de experiência passada. Montgomery e Porter (1998 p. 25)

A estratégia emergente é muito comum nas microempresas, pois como não há um planejamento, o proprietário acaba errando e com isso, aprendendo, e no futuro não cometerá os mesmos erros, aplicando assim a estratégia emergente.

1.3.2 Para planejar a estratégia empresarial:

A finalidade da estratégia empresarial é proporcionar uma posição de vantagem competitiva, obtendo lucratividade para a microempresa. Para conseguir isso, Porter (1986, p.49), sugere alguns tipos de estratégias competitivas, que são:

- Liderança de custos;
- Diferenciação;
- Enfoque.

A **estratégia da liderança de custos** requer uma produção com o menor custo possível para atender o público com uma demanda que seja sensível a preço. Para o sucesso dessa estratégia é preciso que a microempresa seja líder de custos nos produtos ou serviços que ela oferece ao mercado. Também devem ser comparados aos oferecidos pelos concorrentes e no mínimo, aceitável pelos compradores. “(...) as vantagens dessa estratégia estão na proteção dos competidores, clientes e substitutos poderosos e elevação das barreiras de entrada. As desvantagens são que os desenvolvimentos tecnológicos podem tornar os produtos obsoletos, a aprendizagem do processo é rápida e de baixo custo e pode afastar os clientes da preferência dos produtos”. Porter (1986, p. 50)

A **estratégia de diferenciação** refere-se à produção visando o atendimento de uma demanda pouco sensível ao preço. Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas, qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos. A microempresa pode se diferenciar de outras por alta qualidade, velocidade, projeto avançado, capacidade tecnológica, assessoria ao cliente, conveniência, margem de escolha ou uma imagem extraordinariamente positiva. O importante é que qualquer atributo escolhido seja diferente do oferecido pelo seu concorrente. Porter (1986, p. 58)

As vantagens desta estratégia estão relacionadas à lealdade à marca que defende a empresa frente a concorrentes, fornecedores e clientes. Geralmente esta estratégia gera uma forte barreira para iniciantes, porém a imitação pode reduzir a diferenciação percebida pelo cliente e as margens são difíceis de serem mantidas.

A **estratégia do enfoque** requer atendimento a um grupo particular que ocupa uma parte pequena da demanda de toda indústria. A microempresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de “foco na liderança em custos”, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Porter (1986, p. 59)

O enfoque no cliente não precisa oferecer o menor preço ou produtos mais modernos, mas sim um melhor resultado. Esta parte identificará os elementos fundamentais de estratégia de tecnologia e ações a seus clientes. Atendem a uma gama mais ampla de necessidades, são inigualáveis na solução das limitações de seus clientes. O foco é movido pelos clientes, pensando na economia do cliente e não na economia do produto. São proativas e orientadas para mudanças. Seu sucesso é medido pelo sucesso do cliente. Em geral estão na frente do cliente enquanto atacam as causas, o cliente ainda está focalizado nos sintomas. Porter (1986, p. 59)

1.4 Desafios e competências

As microempresas são formadas por pessoas tecnicamente preparadas, mas carentes de outras habilidades que podem ser consideradas necessárias para garantir o aumento do tempo de vida da empresa. Mas a situação se complica quando surge a necessidade deste segmento desenvolver habilidades e competências para tornar seus empreendimentos capazes de auto-sustentarem-se. (Haddad, 2006 p .59)

1.4.1 O empreendedorismo

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”

[Joseph Schumpeter]

Segundo o SEBRAE (2002), o Brasil está enquadrado entre um dos países mais empreendedores do mundo. A pesquisa GEM (Global *Entrepreneurship* Monitor), que mede o empreendedorismo em 31 países de todos os continentes, tem mostrado que o Brasil se destaca entre os dez primeiros países empreendedores do mundo. Em 2000, ficou com a primeira colocação, caindo para a 5ª, em 2001, para a 7ª em 2002 e subindo um ponto (6º lugar) em 2003.

Existem muitos motivos para que isso aconteça, como a falta de emprego e a possibilidade de novas oportunidades, motivos que levam parte da população brasileira a arriscar-se na tarefa de tornar-se empresário. Em 2002, estimava-se que havia no Brasil 14 milhões de empreendedores. Desse total, 56% eram empreendedores por necessidade, ou seja, gente que perdeu o emprego formal, era subempregado ou nem tinha emprego e teve que abrir negócios para sobreviver; e 43% eram empreendedores atentos a novas oportunidades de negócios. Em 2003, o número de empreendedores manteve-se estável. Porém, foi registrado que os empreendedores por necessidade caíram para 43%. Enquanto isso, o percentual de empreendedores por oportunidades passou para 53%, representando uma inversão significativa entre os dois pólos do empreendedorismo no país. (SEBRAE 2002)

Longenecker (1998, p. 42) define o termo empreendedor (*entrepreneur*) não apenas como os fundadores de empresas, mas uma definição ampliada que inclui todos os gerentes-proprietários ativos. Essa definição inclui membros de segunda geração de empresas familiares e gerentes-proprietários que compram (*buy-out*) empresas já existentes de seus fundadores.

Empreendedor é, em sentido estrito, uma pessoa que toma a iniciativa de combinar recursos físicos e humanos para produzir bens ou serviços em uma empresa com ou sem fins lucrativos. O empreendedor é uma pessoa inovadora que tenta introduzir novos produtos, serviços, técnicas de produção e até mesmo novas formas de organização, tomando as decisões que irão nortear o futuro do negócio, assumindo não só riscos pessoais, mas também dos investidores e de todos os envolvidos em seu negócio.

O que busca em essência a ação empreendedora é entender, refletir, aprender e apreender o ato de empreender, tomar a decisão, assumir o risco, assumir o controle. Peter Drucker (1972, p. 59) complementa essa perspectiva estendendo a noção de empreendedor, em suas avaliações, a todos os tipos de atividade humana, pela qual todos os profissionais terão que administrar suas carreiras, administrar a si próprios “ser empreendedores do seu futuro” (Revista você S/A, p. 28 jan./2001).

Os empreendedores são, segundo Longenecker (1997, p. 42), “pessoas energizadoras que assumem riscos necessários em uma economia, em crescimento, produtiva. A cada ano, milhares de indivíduos desse tipo, de adolescentes a cidadãos mais velhos, inauguram novos negócios por conta própria e assim fornecem a liderança e a dinâmica que leva ao progresso econômico”.

Segundo a Revista Exame (2000 nº 17), “(...) o espírito empreendedor pode promover de forma democrática a mobilidade social: por ser centrado em oportunidades, o

espírito empreendedor não dá a mínima para a religião, cor de pele, sexo, naturalidade ou outras diferenças, e permite que as pessoas busquem e realizem seus sonhos.”

O empreendedor busca sempre satisfazer suas necessidades de realização pessoal, disponibilidade para assumir riscos moderados e sua autoconfiança, e com isso acaba sendo atraído pelas recompensas de lucro, independência e um estilo de vida prazeroso.

Segundo Longenecker (1997 p. 42), (...) Embora as compensações do empreendimento sejam tentadoras, também há desvantagens e custo ao negócio. Começar a operar um negócio próprio exige, tipicamente, muito trabalho, longas horas e muita energia emocional. Muitos empreendedores dizem que suas carreiras são excitantes mas exigem muito deles. (...) a possibilidade de fracasso dos negócios é uma ameaça constante aos empreendedores.

Ainda são poucos os esforços empreendidos para a formação de empreendedores no Brasil. E quando o são, quase sempre, com base em pacotes importados de países desenvolvidos, com modelos gerenciais e de tecnologia fora da realidade brasileira. Pereira (1995, p. 271-78)

1.4.2 As competências do empreendedor:

As competências organizacionais são o conjunto de conhecimentos e habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa deve buscar e dispor, de forma integrada, com vistas a impactar positivamente seu desempenho e assegurar vantagem competitiva.

Os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização, fazem com que se exija competência do empreendedor.

Zarifian (2001, p. 59) sintetiza as competências organizacionais essenciais ao enfrentamento do atual ambiente dos negócios:

Competências sobre processos: conhecimento sobre o processo de trabalho;

Competências técnicas: conhecimento específico sobre o trabalho que deve ser realizado;

Competência sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;

Competências de serviço: saber aliar a competência técnica à capacidade de identificar os impactos de sua aplicação sobre a satisfação dos consumidores finais;

Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Do empreendedor são cobradas, portanto, ações como: saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber engajar-se, ter visão estratégica e assumir responsabilidades. Essa espécie de modelo de competência está sendo difundido nas empresas em consequência de uma modificação profunda no mundo do trabalho, onde a complexidade das situações e as demandas de novas habilidades é são cada vez mais abrangentes.

Perrenoud (2000, p. 1) define essa competência exigida como "a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos – como saberes, habilidades e informações – para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações". As competências constituem assim padrões de articulação do conhecimento, que devem estar a serviço da inteligência na busca pelas melhores e mais eficientes soluções exigidas pelo mercado.

Nessa mesma linha, Machado (1996, p. 165), tratando desse âmbito das chamadas “novas exigências”, diz que um novo perfil de qualificação da força de trabalho deve perseguir as seguintes características:

“Posse de escolaridade básica, de capacidade de adaptação a novas situações, de compreensão global de um conjunto de tarefas e das funções conexas, o que demanda capacidade de abstração e de seleção, trato e interpretação de informações. Como os equipamentos são frágeis e caros e como se advoga a chamada administração participativa, são requeridas também a atenção e a responsabilidade. Há, também, estímulo à atitude de abertura para novas aprendizagens e criatividade para o enfrentamento de imprevistos. As formas de trabalho em equipe exigiriam ainda a capacidade de comunicação grupal.”

É necessário, então, que os profissionais estejam preparados para desempenhar tanto tarefas e funções específicas e operacionais quanto desafios contínuos e variados. Esta concepção de formação profissional está alicerçada na necessidade, cada vez maior, de flexibilização da inteligência para o enfrentamento de um largo espectro de problemas. A aprendizagem dos aspectos técnico-operacionais tem a mesma importância que a capacidade de identificar a sua fundamentação mais teórica e abrangente.

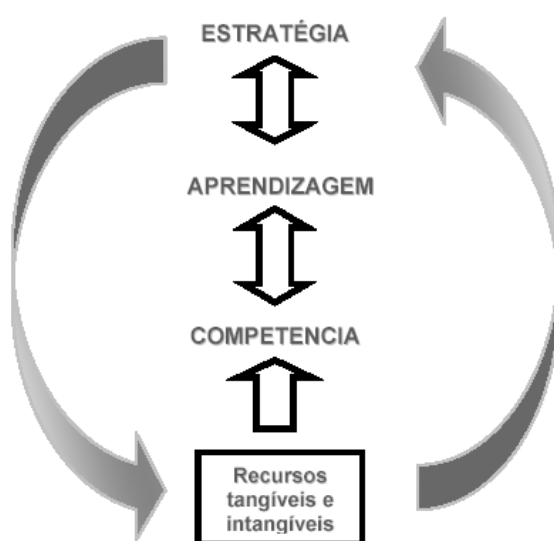
Segundo Carrilo (1994, p. 140- 41), essa nova qualificação está inserida na dimensão cultural, requerendo um tipo de cultura chamada colaborativa caracterizada por:

- a) colaboração entre trabalhadores, grupos e equipes de trabalho e entre trabalhadores de produção e dos setores supervisão e comando;
- b) a co-determinação e participação ativa, e
- c) as práticas interdepartamentais e interprofissionais colaborativas.

A competência significa, então, aproveitar na empresa os talentos natos de uma profissão, onde tenham condições de aprimorá-los, com incentivo, reconhecimento e valorização da empresa onde trabalha. Visto que as competências são adquiridas em função de três fatores: **atributos naturais** (personalidade, inteligências), **conhecimento** e **oportunidade de desenvolvimento**. Mais especificamente, quanto às oportunidades de desenvolvimento, pode-se destacar que é importante na construção de competências onde haja: encorajamento à influência da comunidade; considerar que a experiência é base para o aprendizado; sentimentos incorporados à ação; encarar os erros como fonte de conhecimento; e de fundamental importância: valorizar o relacionamento humano.

Cumprido ressaltar ainda que, nas empresas, a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia, formando uma espécie de ciclo cuja alimentação está fundada no princípio da retro-alimentação.

Em Fleury e Fleury (2000, p. 183), esquematiza da seguinte forma:



Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 89), existem três grupos nos quais podem ser categorizadas as competências individuais exigidas dos profissionais: competências de negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais.

As **competências de negócio** referem-se a competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, com os clientes e competidores e com o ambiente político e social. As **competências técnico-profissionais** são aquelas específicas para determinada ocupação ou atividade, portanto, estão relacionadas à detenção de informações e conhecimentos técnicos relativos à área de atuação. As **competências sociais** relacionam-se às competências necessárias para interagir com as pessoas, sendo destacados pelos autores os principais aspectos: comunicação, negociação e trabalho em equipe. Fleury e Fleury (2001, p. 89)

Essa noção de competência que se estrutura aqui de diversificados matizes está presente no pensamento, nos discursos e nas ações dos empresários atuais, dos técnicos dos órgãos públicos que lidam com o trabalho e em alguns cientistas sociais, sendo decorrência de um longo e complexo processo histórico e de transformação da sociedade, cuja caracterização será exposta mais abaixo no item sobre a globalização.

1.4.3 As exigências atuais e a educação corporativa:

As rigorosas exigências decorrente das mudanças no mundo dos negócios, tanto no nível administrativo e produtivo quanto no comportamental, vêm condicionando as estratégias das instituições no sentido de buscarem sempre o chamado “estado da arte” em suas ações, ou seja, a melhor e máxima performance.

Para tanto, será preciso considerarmos os vínculos produtivos entre as competências procuradas e a chamada educação corporativa. Há, conforme Éboli (1999, p. 112), uma estreita correlação entre as competências e a educação corporativa. Existem alguns objetivos globais para o início de uma educação corporativa com o intuito de adquirir competências:

- a) difundir a idéia de que Capital Intelectual será fator de diferenciação das empresas neste novo milênio;
- b) despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado;
- c) incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- d) motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável;
- e) responsabilizar cada talento pelo seu processo de autodesenvolvimento.

Cumpra observar alguns pressupostos sobre a educação corporativa, segundo Éboli (1999, p. 112-13):

- objetivo principal: desenvolver competências críticas em vez de habilidades;
- foco do aprendizado: privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento individual;
- público-alvo: público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade), e não somente funcionários;
- ênfase dos programas: concentra-se nas necessidades dos negócios tornando o escopo estratégico, e não focando exclusivamente nas necessidades individuais.

É pelo processo estabelecido com a educação corporativa que as competências tanto estabelecidas quanto buscadas podem ser garantidas. Fixar os pressupostos como idéias orientadoras e perseguir os objetivos corporativos globais pode formar a base para o fortalecimento da empresa e para eficientes respostas às exigentes demandas contemporâneas.

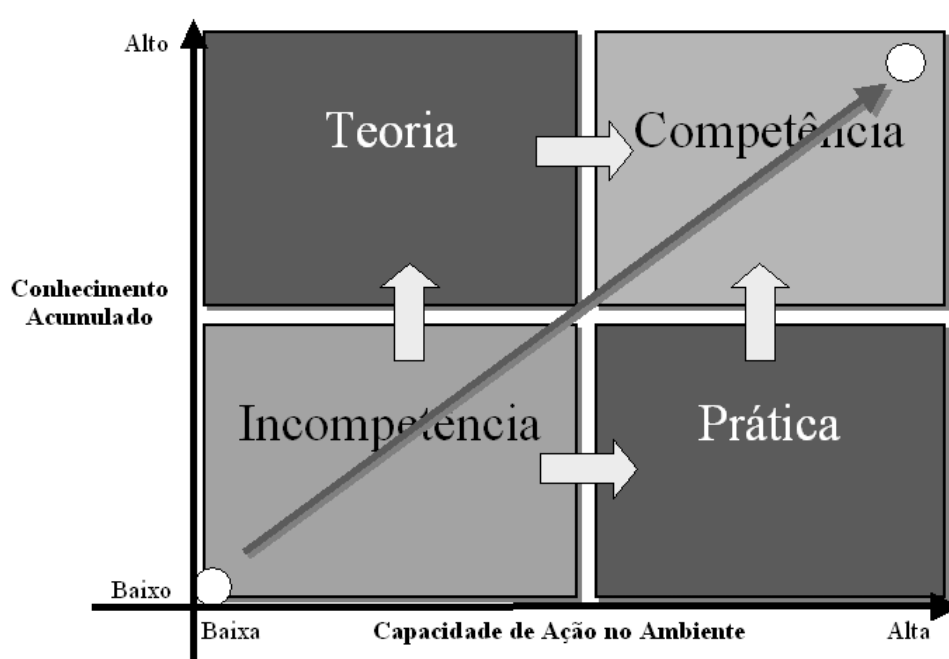
1.4.4 Sinais da competência:

Para Soto (2002, p. 73-84), a competência é a capacidade de perceber e decodificar sinais físicos, subjetivos e sociais:

- Sinais Físicos – são aqueles que primeiro são percebidos pelas pessoas e oriundos dos fenômenos físicos, tais como cheiro, cor, temperatura, densidade, porosidade, volume, rigidez, aspecto visual etc. São percebidos pelos sentidos – visão, tato, audição e paladar.
- Sinais Subjetivos – são aqueles que, de acordo com a percepção dos sinais físicos, geram reações nas pessoas, tais como, satisfação, alívio, emoção, rejeição, alegria, repúdio, encantamento, etc. Eles normalmente influenciam a vontade e a reação das pessoas.
- Sinais Sociais – são aqueles que, quando a maioria das pessoas percebe os sinais físicos e reagem subjetivamente de forma semelhante, geram os fenômenos sociais, tais como tendências de mercado, moda, valor agregado, imagem da organização ou produto, sensações de qualidade, etc.

A percepção se refere ao processo ativo de compreender a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas. Essa percepção é descrita como “processo ativo pelo qual as pessoas utilizam suas impressões sensoriais no sentido de dar significado ao seu ambiente. A competência é formada com base nessa maneira de perceber a vida, os conhecimentos, as experiências vividas e a capacidade de interpretar e usar os conhecimentos e as experiências para transformar o ambiente que vive. Porter (1996, p. 58)

O quadro abaixo tenta esquematizar o processo de desenvolvimento da competência:



Fonte: Adaptado pelo autor

É possível tentar extrair do esquema algumas considerações que se por um lado confirmam alguns lugares-comuns, por outro, organizam os principais elementos para pensarmos melhor sobre a questão da competência. Vejamos: para se adquirir uma competência plena é preciso unir a prática com a teoria, ter um elevado conhecimento acumulado e ter iniciativa e capacidade para agir no ambiente de trabalho, estando apto para solucionar problemas, de forma rápida e analítica, com a eficiência e eficácia que as organizações necessitam.

Assim sendo, um profissional competente aplica de modo eficiente suas habilidades às necessidades do seu trabalho. As empresas buscam pessoas que tenham, dentre outras, as seguintes características: foco na missão organizacional; visão de futuro; total atenção às necessidades dos clientes; procurar atingir metas e dar resultados; buscar melhoramentos contínuos para suas atividades através do aprendizado constante que vise reforçar seus talentos, habilidades e competências; trabalhar em equipe; comprometimento e dedicação com suas atividades; ética e responsabilidade. Porter (1996, p. 63)

Concluo esse trecho com outro ponto importante de manutenção e estímulo para o sucesso desse tipo de comprometimento: a motivação, conforme Soto (2002, p. 73-84):

(...) é uma pressão interna surgida, de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Essa espécie de contínuo “*upgrade*” do interesse, não é mais estritamente na ciência ou no conhecimento, já dominados, mas nas multi-habilidades que um profissional de sucesso precisa ter.

1.5 Globalização, a internet e dinamização dos negócios no Brasil.

A globalização é o mais importante fenômeno de transformação que vem ocorrendo na ordem política e econômica mundial, nas últimas décadas. E isso justamente pela ordem de redimensionamentos, mudanças e ajustes que vem impondo aos mais diferentes ramos das organizações mundiais. O ponto central da mudança é a integração dos mercados numa propalada “aldeia-global”, explorada pelas grandes corporações internacionais. Os Estados abandonam gradativamente as barreiras tarifárias, permitem submeter sua produção interna à concorrência dos produtos estrangeiros e abrem-se ao comércio e ao capital internacional. Esse processo tem sido acompanhado e determinado por uma intensa revolução nas tecnologias de informação – telefones, computadores e televisão.

As fontes de informação também se uniformizam devido ao alcance mundial e à crescente popularização dos canais de televisão por assinatura e da Internet. Isso faz com que os desdobramentos da globalização ultrapassem os limites da economia e comecem a provocar uma certa homogeneização cultural entre os países.

Com a globalização, acontecem mudanças significativas no modo de produção das mercadorias. Auxiliadas pelas facilidades na comunicação e nos transportes, as empresas podem instalar-se em qualquer lugar do mundo onde existam as melhores vantagens fiscais, mão-de-obra e matérias-primas baratas. O resultado desse processo é que, atualmente, grande parte dos produtos não tem mais uma nacionalidade definida. Um automóvel de marca norte-americana pode conter peças fabricadas no Japão, ter sido projetado na Alemanha, montado no Brasil e vendido no Canadá.

A rápida evolução e a popularização das tecnologias da informação (computadores, telefones e televisão) têm sido fundamentais para agilizar o comércio e as transações financeiras entre os países.

A sociedade contemporânea vivencia um cenário de transformações que afetam diretamente o sistema econômico e social. As mudanças ocorridas nas últimas décadas modificaram a vida das pessoas e empresas e estabeleceram uma nova forma de relacionamento entre os seres humanos.

Dentre as muitas mudanças que influenciaram diretamente o ambiente organizacional, destacam-se a globalização, as mudanças tecnológicas, a diversidade cultural da mão-de-obra, as mudanças nas exigências dos clientes, a introdução de modelos de gestão cada vez mais sofisticados, a nova concepção do trabalho e as diferentes expectativas da sociedade.

Pelos efeitos da globalização, as fronteiras nacionais, no que se refere à definição dos limites de operação de uma organização, estão cada vez mais tênues. Certamente, todas estas questões modificaram as relações de trabalho, afetaram o comportamento das organizações, e as obrigaram a revisar sua postura quanto à visão e ação estratégica.

A Internet está gerando enormes transformações nas comunicações, no trabalho, no comércio, no entretenimento, na educação. Essa rede de computadores, descentralizada, quase anárquica, é um verdadeiro fenômeno mundial.

A Internet, além de ferramenta de comunicação e ambiente de negócios, pode desempenhar um papel importante na integração de micro e pequenas empresas nos processos formais da economia.

Segundo o Instituto de Pesquisas Delphi (2000), o primeiro fator é o número maior de pequenas e médias empresas, que representam a grande massa de usuários, utilizando a Internet para transações em função da busca por preços menores, rapidez e confiança.

A Internet permite redução nos custos de transação, acesso a todo o mercado, eliminação de intermediários. Sendo o tempo uma das mais valiosas variáveis em uma empresa e a Internet articuladora de rapidez de informação e ação. A possibilidade de acesso a um maior número de fornecedores e compradores em busca das melhores oportunidades de negócio é muito atrativa aos empreendedores e também da rapidez derivada da facilidade na pesquisa de produto e preço, principalmente após a disseminação de portais de intermediação especializados em famílias de produto.

O relacionamento direto representa a maior dificuldade para as empresas, simplesmente pelo fato destas não estarem capacitadas a atender as necessidades individuais de seus consumidores. Esta barreira não existe entre fornecedores e clientes, pois neste caso há apenas um *upgrade* de uma relação já existente. Depreende-se que a compra e venda entre empresas possui uma característica muito mais racional do que as transações com consumidores individuais. Neste cenário, o *e-procurement* desempenha um papel fundamental na redução dos custos e na aquisição de insumos e serviços pela Internet, por isso a expansão das transações B2B dependerá da instalação de sistemas de gestão entre as empresas. Pesquisa Delphi(ago/nov 2000)

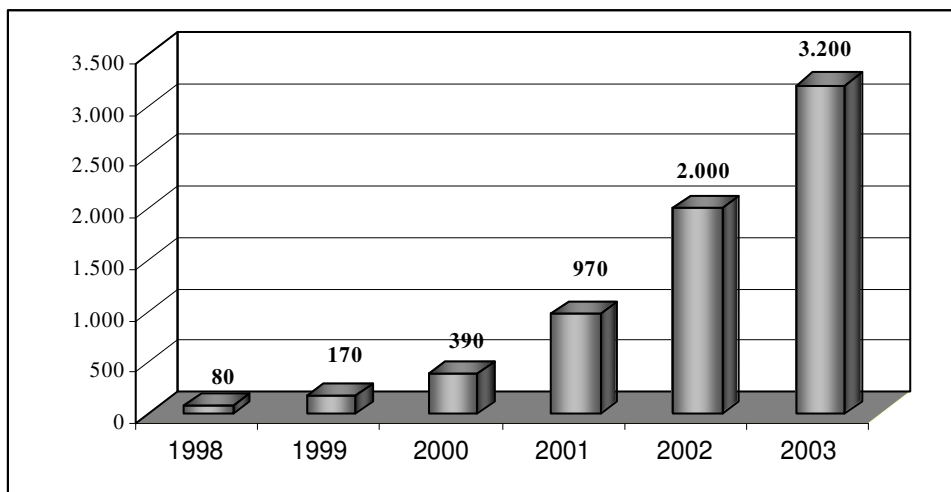
Segundo Porter (2001, p. 63-78), a Internet reduz as vantagens competitivas de alguns grandes participantes no comércio, reduzindo barreiras de entrada a novos mercados e reduzindo o papel dos canais de distribuição tradicionais compostos por grandes cadeias. Ao mesmo tempo, a rede mundial abre espaço para que novos atores busquem firmar-se, baseados nas competências fundamentais para adicionar valor no contexto do comércio eletrônico.

O uso adequado da Internet pode ser um diferencial para as microempresas, pois agilizam os processos, dando informações instantâneas no site e abrindo um leque muito grande de oportunidades de vendas. Comprar e vender pela Internet tornou-se uma necessidade básica para quem procura bons negócios. Ter um site na Internet, portanto, é manter uma loja aberta 24 horas no mundo.

O comércio eletrônico vem fazendo uma revolução nos negócios das empresas de todos os setores. Ele abre inúmeras possibilidades de compra e venda de produtos e serviços num mercado potencial de milhões de usuários espalhados pelo mundo todo.

O quadro abaixo ilustra essa expansão do uso do comércio eletrônico no mundo:

Vendas do Comércio Eletrônico (em US\$Bilhões)

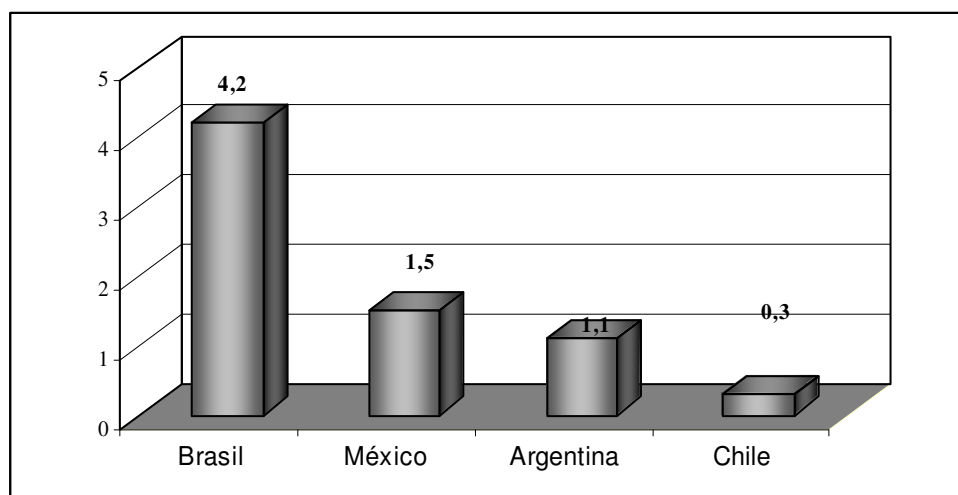


Fonte: Internet Comercial /Abril.(2003) SECRETARIA DE POLITICA DE INFORMATICA

Num estudo realizado em 2000, conforme demonstrado pela Internet Comercial, o Brasil é, atualmente, responsável por mais 40% do montante de dinheiro movimentado por intermédio do comércio eletrônico na América Latina. O estudo, chamado Web Sellers Survey, entrevistou 170 grandes empresas de e-commerce da região, abordando desempenho de vendas, processos de logística, infra-estrutura, promoções e alianças.

Conforme o quadro abaixo, o Brasil foi o país da América Latina que mais fez negócios pelo comércio eletrônico, no ano de 2000.

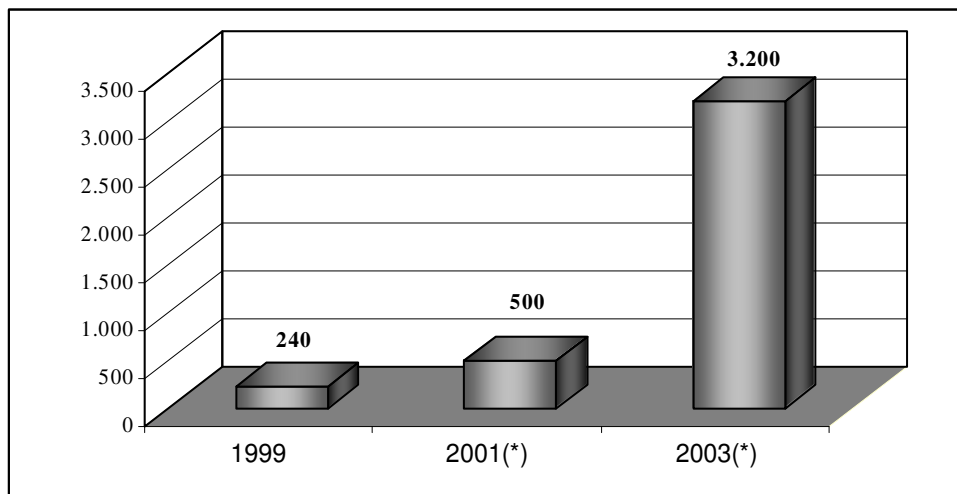
Vendas do Comércio Eletrônico (em US\$Bilhões), por país



Fonte: Internet Comercial /Abril.2003 (SECRETARIA DE POLITICA DE INFORMATICA)

Pelos números do quadro abaixo, é possível ter uma dimensão de como se intensificaram os negócios realizados, no Brasil, pela internet.

Vendas do Comércio Eletrônico (em US\$Bilhões), no Brasil



Fonte: Internet Comercial /Abril.2003 (SECRETARIA DE POLITICA DE INFORMATICA)

Conforme dados da Internet Comercial, cerca de 15% dos Internautas das nove principais regiões brasileiras já experimentaram fazer compras pela Internet⁷.O resultado representa quase 1 milhão de compradores online.

A pesquisa revela ainda que 10% dos que já experimentaram comprar via Web não pretendem repetir a atividade. 63% dos internautas que ainda não compraram pela rede não têm planos de testar o comércio eletrônico nos primeiros três meses de 2001, enquanto 25% afirmaram que talvez comprem online e apenas 4% confirmaram que com certeza serão consumidores virtuais.

Assim, com os dados expostos acima, percebe-se a grande vantagem de uma microempresa em ter um site na Internet e entrar para este mundo globalizado. Além de vender e fazer negócios, a microempresa terá uma publicidade de seus produtos, podendo ser conhecido mundialmente, com a vantagem da maioria das pessoas que acessarem seu site serem consumidores em potencial de alto poder aquisitivo.

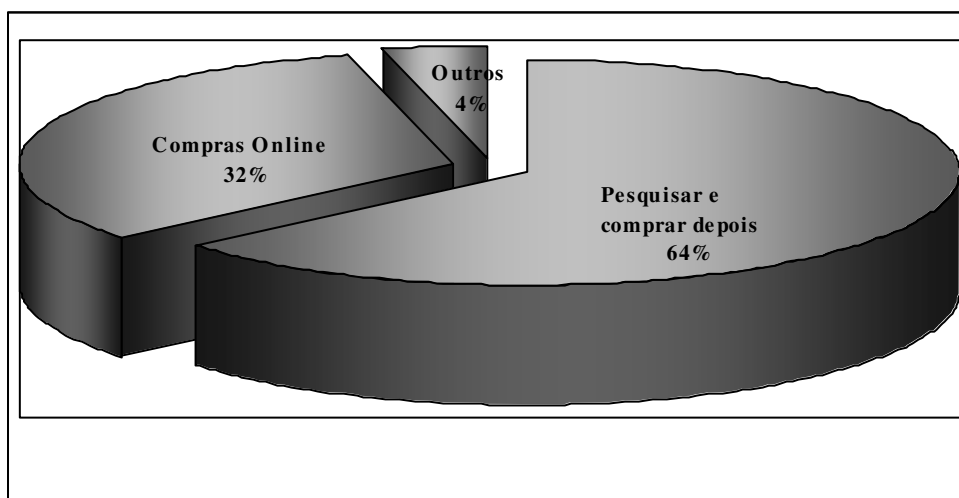
Além disso tudo, a microempresa na Internet achatará seus custos, pois existem microempresas que não precisam de mais que um ou dois funcionários, somente para controlar os pedidos e entregar as mercadorias.

⁷ Segundo a 9ª Pesquisa Internet POP, realizada em dezembro/2000 pelo IBOPE.

Na América Latina, algumas empresas cortam postos de trabalho para acelerar sua meta de rentabilidade, outras demitem até um terço do quadro de funcionários. Mesmo com a ajuda de financiamentos de fundos de venture capital, as empresas devem eliminar 25% de seu pessoal em busca de rentabilidade. (Gazeta Mercantil)

Conforme dados da Secretaria de Política e Informática, num estudo realizado sobre consumo na Internet, indica que enquanto 32% dos consumidores com acesso à Internet realizam compras online de produtos e serviços, 64% dos consumidores também utilizam a Internet para pesquisar e comprar depois pelos canais tradicionais. Ainda, 90% dos respondentes declararam que suas pesquisas online têm valor na decisão de compra futura. O que mais favorece a Internet é a convivência (53%), seguida por variedade de ofertas (46%) e custos mais baixos de compra (45%). Por outro lado, o que mais atrapalha ainda é o temor de enviar o número de cartão de crédito pela rede (70%). Mesmo assim, 52% estão satisfeitos com os níveis de segurança atuais.

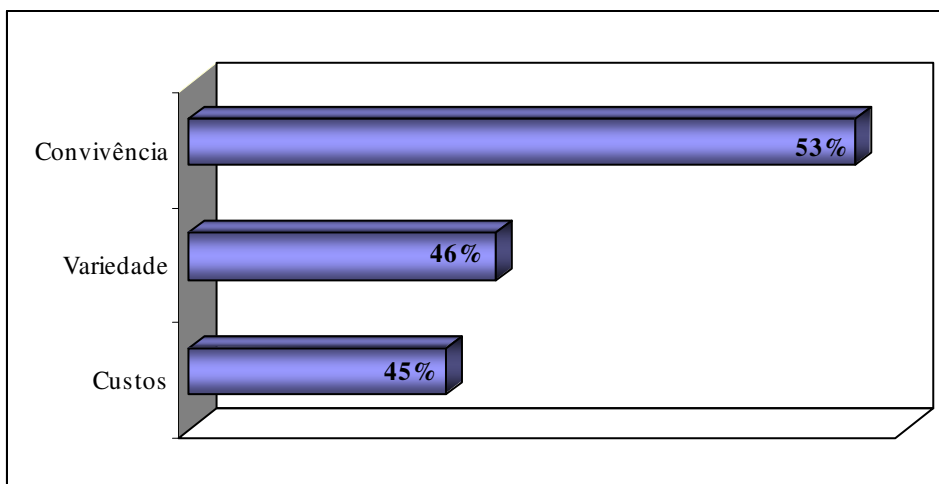
Consumo da Internet



Fonte: Internet Comercial /Abril.2003 (SECRETARIA DE POLITICA DE INFORMATICA)

Segundo a mesma fonte anterior, os consumidores, numa pesquisa online, procuram a convivência em primeiro lugar. A variedade ficou em 2º lugar, por último os custos.

O que os consumidores procuram na Internet



Fonte: Internet Comercial /Abril.2003 (SECRETARIA DE POLITICA DE INFORMATICA)

Dada as semelhanças entre as microempresas, um dos principais desafios dessas empresas, sobretudo em país como o Brasil, tem sido a necessidade de se tornarem mais flexíveis e adaptáveis às características do ambiente de negócios. Como notamos pelo acima exposto, os avanços tecnológicos que se encontram à disposição no mercado são capazes de dinamizar os negócios, ampliando tanto a exposição do portfólio quanto as relações entre clientes, fornecedores e concorrentes. Por isso, se oferece todas as ferramentas necessárias para a inclusão no novo mundo em que vivemos, também surge como risco permanente de obsolescência e demandas de contínuas renovações. Não havendo uma visão antecipada desta possibilidade, o pequeno empreendedor pode sofrer severas, quando não vitais, reduções de faturamento e perdas importantes clientes.

CAPÍTULO II

A MICROEMPRESA NA CONFIGURAÇÃO ECONÔMICA DA CIDADE DE SANTOS

2.1 Sobre a cidade de Santos

Santos é o maior município da região metropolitana da Baixada Santista, concentrando aproximadamente 31,5% de sua população. Seus limites são Santo André e Mogi das Cruzes a norte, Bertioga a leste, o Oceano Atlântico a sudeste e sul (com a ilha do Guarujá a sul da porção continental e a leste da porção insular de Santos), São Vicente a oeste e Cubatão, a noroeste.

Santos está distante a 68 km de São Paulo, ocupando uma área de 271 km², dos quais 39,4 km² correspondem à região insular e 231,6 km² à área continental. Tem sete quilômetros de praias, acompanhadas pelo mais extenso jardim urbano de orla marítima do mundo. Possui o maior porto da América Latina, responsável pela principal atividade econômica da cidade. Santos tem uma população de 412.288 habitantes (cf. dados da Folha On-line) e economia baseada em serviços, comércio, turismo, pesca e atividade portuária, responsável pela maior parte dos empregos da região.

As obras do porto de Santos foram iniciadas em 1888 e a inauguração foi feita em 1892 com o primeiro navio atracado, chamado “Nasmyth”. Em sua origem o porto tinha como principal propósito viabilizar a exportação do café e, a partir disso, passou a desempenhar um importante papel no desenvolvimento industrial do Estado de São Paulo e do Brasil. A CODESP¹, iniciou sua administração no ano de 1980, sob o controle acionário do Ministério da Infra-Estrutura. O porto está ligado ao parque industrial da Grande São Paulo e aos centros produtores do Interior por duas rodovias e por duas ferrovias. Possui aproximadamente 14 quilômetros de cais acostável, incluindo os terminais privativos.

A CODESP foi transformada em Autoridade Portuária em 1997, a partir da Lei 8630/93. Essa Lei colocou alguns desafios para o porto de Santos, tais como reformular o sistema de gerenciamento das operações e da mão-de-obra, eliminar as interferências corporativas e burocráticas e aproveitar de forma racional os espaços e as instalações. Para

¹CODESP – Companhia Docas do Estado de São Paulo

implantação desse processo a CODESP desenvolveu o Projeto "Santos 2000", visando uma transformação profunda do porto, para redução de seus custos logísticos, aumento da movimentação e melhoria da qualidade de serviços.

As etapas da transformação passaram por alguns processos. Dentre eles podemos destacar:

- 1) Desmonopolização: não bastava apenas privatizar, era preciso também quebrar o monopólio das operações, inserindo a competitividade, a fim de permitir, entre outros benefícios, a redução dos custos portuários e o aumento da eficiência.
- 2) Reduções Tarifárias: as sucessivas reduções aplicadas nas tarifas do porto de Santos são a contrapartida da CODESP no sentido de reduzir o “custo Santos”.
- 3) Mão-de-Obra: o processo de reestruturação e privatização envolve, necessariamente, o redimensionamento da força de trabalho e a realocação de pessoal.
- 4) Programa de Arrendamentos e Parcerias - PROAPS: através dos arrendamentos, pode-se instaurar um verdadeiro círculo virtuoso ao processo de modernização do porto, vinculando ações à resultados objetivos.
- 5) Funcionamento Ininterrupto do Porto: o funcionamento do porto 24 horas ininterruptas aliado a medidas relacionadas às reduções tarifárias e à atração de investimentos privados através de arrendamentos de áreas vêm atraindo grande quantidade de cargas para o porto de Santos.
- 6) Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto de Santos – PDZ: através de ampla diversidade de terminais especializados o Porto de Santos está plenamente capacitado para um múltiplo atendimento à demanda de toda sua área de influência - o "*hinterland*".
- 7) Projetos de Infra-Estrutura Básica: A CODESP já tem definidos e priorizados os projetos de infra-estrutura básica para o Porto de Santos. Num total de 7 itens, esses projetos deverão ser iniciados de imediato e fazem parte do PDZ, envolvendo recursos da ordem de R\$ 128,9 milhões.
- 8) Projeto do Túnel sob o Estuário: algumas projeções (ver, por exemplo, COSESP 2004) indicam que o túnel vai contribuir para a ligação dos municípios do litoral norte com os do litoral sul do Estado de São Paulo, bem como viabilizar comercialmente a implantação de um aeroporto civil metropolitano na Base Aérea de Santos, situada em Guarujá.

Segundo a Companhia Docas, as Autoridades Alfandegária e Portuária do Porto de Santos têm um projeto de implantação de uma via eletrônica de dados cujo objetivo é viabilizar o intercâmbio de documentos entre as entidades e autoridades estabelecidas no Porto de Santos, torná-lo mais ágil, eficiente, minimizando os erros e reduzindo os custos da

comunicação. Segundo a CODESP (Disponível em <<http://www.potodesantos.com/supervia/projeto.html>> acesso em 10/03/2006), os sistemas implantados inicialmente deveriam ser:

- Atracação: permite aos usuários do porto requisitar a atracação;
- Manifesto: permite às Agências e Armadores enviarem Manifestos e BLs diretamente e de forma eletrônica às autoridades alfandegária e portuária;
- Boletim de Descarga e Embarque: possibilita que os operadores enviem os Boletins diretamente e de forma eletrônica às autoridades alfandegária e portuária e ao OGMO- Órgão Gestor de Mão-de-Obra.

Deu-se o arrendamento de áreas e instalações do porto para o setor privado e junto com ele surgiram novas diretrizes ao conjunto, as quais também influenciaram na produtividade e impacto direto sobre mão-de-obra. Além dos novos postos de trabalho (com vínculo empregatício) criados para os operadores portuários, a CODESP passou a contratar serviços terceirizados (apoio braçal, picagem de ferrugem e conservação de linhas férreas), trabalhos avulsos e firmou ainda parcerias do Porto de Santos-Proaps. Até o final de 2000, o total era de 37 arrendamentos de áreas e instalações sob administração da Autoridade Portuária. A soma das áreas submetidas a esse processo era de 1.914.745 m², incluindo destinações para movimento de contêineres, carga geral, granéis sólidos, granéis líquidos, estacionamento de bicicletas, laboratório para inspeção e testes de mercadorias, estacionamento para veículos e terminal turístico. Nas prestadoras de serviços incluem serviços de limpeza, manutenção de equipamentos, transportes e dragagem, todos à conta de custeio, cujo suprimento é externo, como os de utilidades de serviços (água, energia elétrica), fornecimento de gêneros alimentícios, seguros, comunicação, estudos e projetos e vale-refeição. NESE – Núcleo de Estudos Sócio-Econômico da Universidade Santa Cecília (2000)

Segundo estatísticas da Companhia Docas do Estado de São Paulo (Codesp, CODESP 2006) o Porto de Santos estabeleceu novos recordes históricos, ao fechar 2005 com um total de 71,902 milhões de toneladas movimentadas, 6,35% acima do verificado em 2004 (67,609 milhões). O destaque vai para as exportações, que em 2005 chegaram a 50,399 milhões de toneladas, 10,02% acima do mesmo período de 2004. Na movimentação mensal, outra marca inédita: passaram pelo porto santista 5,716 milhões de toneladas de carga durante o último mês de dezembro, 15,04% de acréscimo em relação ao mesmo mês de 2004.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), a soma das exportações e importações do país superou o patamar dos 190 bilhões de dólares em 2005, 20,9% acima de 2004 (159 bilhões). As exportações do país atingiram 118,309 bilhões

de dólares, enquanto as importações chegaram a 73,545 bilhões de dólares. Só no ano passado o Porto de Santos teve uma participação de 26,5% na balança comercial do país (exportações importações), a maior participação na balança comercial brasileira, correspondente à 50,9 bilhões de dólares FOB (“*free on board*”), conforme o quadro abaixo:

Participação da Balança Comercial, em US\$

Portos	US\$	%
1 - Santos / SP	50,9	26,5
2 - Vitória / ES	15,7	8,2
3 - Paranaguá / PR	11,6	6,1
4 - Rio de Janeiro / RJ	9,8	5,1
5 - Sepetiba / RJ	9,1	4,8
6 - Rio Grande / RS	9,1	4,7
7 - Itajaí / SC	6,0	3,1
8 - São Luiz / MA	5,1	2,7
9 - Salvador / BA	4,0	2,1
10 - São Francisco / SC	3,6	1,9
11 - Manaus / AM	3,6	1,9

Fonte: MDIC (2005) Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

2.2 A economia de Santos

A participação da cidade de Santos na geração de renda do Estado pode ser medida através do Valor Adicionado e pelas atividades sujeitas à legislação do ICMS. Santos arrecadou 0,5% do total do ICMS do Estado, segundo dados do SEADE (1999). Isto causou forte impacto na economia da cidade.

No período de janeiro de 1999 a outubro de 2000, a maioria da renda da população de Santos variava entre 801 a 1.600 reais, que nos valores de hoje seria de 2 a 4,5 salários mínimos.

Renda da População - (outubro /1999)

Faixa de renda(em R\$)	%
até 800	21,4
de 801 a 1.600	30,2
de 1.601 a 2.400	20,9
de 2.401 a 3.200	10,2
acima de 3.201	17,2

Fonte: NESE (2000) Núcleo de Estudos Sócio-Econômicos da Universidade Santa Cecília

A economia da cidade de Santos é, em sua maioria, formal. Segundo números de 2002 divulgados pelo NESE, o setor que mais emprega em Santos é o de serviços, seguido pelo comércio, conforme quadro abaixo:

Empregos por Setor (%)

	mar/01	set/01	mar/02	set/02	mar/03
Serviços	48,3	47,3	45,2	46,2	41,6
Comércio	22,6	25,4	24,5	26,7	26,5
Serv. Públicos	10,1	10,3	10,3	9,2	11,9
Indústria	4,8	3,8	5,1	5,8	4,4
Porto	4,2	4,1	3,4	4,9	4,9
Ativ.Portuárias	2,2	3,2	3,1	2,2	4,2
Transportes	4,5	1,7	2,8	3,7	2,9
Construção Civil	1,7	1,7	2,6	1,6	2,7
Entretenimento	1,7	2,5	3	2,5	0,9
Outros	---	---	---	0,2	---
Total	100	100	100	100	100

Fonte: NESE – Elaborado por SEPLAN/DESOE

Observando o quadro acima, percebe-se que o setor de serviços e o de comércio são os que mais empregam, seguidos pelo serviço público. Com mais investimentos no município, pode-se aumentar ainda mais a oferta de geração de empregos.

No quadro abaixo estão sendo demonstrados os índices da população da cidade de Santos, conforme dados colhidos pelo NESE, em setembro de 2002:

Demonstrativo da População Total

	%	Habitantes
População Total	100	417.983
Empregados	41,3	172.627
Desempregados	8,8	36.782
Inativos	49,9	208.574

Fonte: NESE – Elaborado por SEPLAN/DESOE – Base Setembro (2002)

O número de pessoas inativas, aposentados, crianças, estudantes muito jovens, pessoas com alguma incapacidade, inclusive doentes, donas de casa ou pessoas não aptas para o trabalho é bem grande. Quase metade da população é formada por pessoas inativas. Entretanto, analisando outro quadro, que nos dá os números referentes à população economicamente ativa, de pessoas empregadas na cidade de Santos, percebe-se que a

população economicamente ativa de Santos é quase a mesma do número de empregados, demonstrando que Santos está oferecendo uma razoável empregabilidade.

segundo o NESE (2002):

População Economicamente Ativa

	Habitantes
População Economicamente Ativa - Total	209.409
Empregados	172.627
Desempregados	36.782
Índice de Desemprego	17,6%

Fonte: NESE – Elaborado por SEPLAN/DESOE

Santos têm uma participação ativa na geração de renda do Estado de São Paulo. Ela pode ser medida através do Valor Adicionado: 0,63% do Valor Adicionado do Estado , segundo dados do SEADE(2000).

A Receita Municipal foi gerada pela natureza das atividades desenvolvidas e sua distribuição entre os vários níveis da administração. Assim, da Receita Municipal arrecadada, Santos apresenta R\$ 1.029,46 de Receita Municipal Total *per capita*. SEADE (2000)

2.3 Microempresas em Santos

O número de microempresários na cidade de Santos tem crescido consideravelmente. Segundo dados colhidos na Prefeitura Municipal, das 11.794 empresas inscritas na Prefeitura, 51%, ou seja, 6.014 são micro. SEADE (2000). Empreendimentos que têm um peso importante na economia local e nacional.

De um modo geral, o número de microempresários tem crescido muito ultimamente. Pesquisas da Fundação Seade, e do Ministério do Trabalho, revelam que 67% de todos os empregos do País, formais e informais, estão em microempresas. Os indícios são de que o trabalho informal e as microempresas têm se tornado uma saída para o desemprego e para aquelas pessoas que são consideradas “inativas”, eles surgem como uma alternativa de acesso à renda.

As microempresas geralmente são familiares, com apenas 1 ou 2 funcionários. Começam pequenas, e a partir de boas idéias. Muitas começam dentro de casa, até mesmo em algum cômodo improvisado, já que abrir uma empresa é razoavelmente fácil. Permanecer

com ela é que exige maior atenção, já que é preciso ter cautela para que nada fuja ao controle do futuro empresário.

No que diz respeito à região de Santos especificamente, podemos encontrar muitos ambulantes vendendo produtos na praia ou mesmo no calçadão e nas ruas. Muitos são trabalhadores informais, mas outros tantos são microempresas legalizadas. Todos eles são importantes para a cidade, pois movimentam a economia.

O emprego, o sobreviver de alguma maneira, é o principal motivo do aumento das microempresas, as quais, na maioria, são padarias, mercados, açougues, sacolões, lojas de roupas, salões de beleza, farmácias, clínicas, bares, restaurantes, cinemas etc. Interessa observar que essa busca pelo emprego próprio tão característica do microempreendedor produz efeitos benéficos para a economia como um todo. Segundo o SEBRAE(2001), as micro e pequenas empresas são responsáveis pela maioria dos empregos existentes no Brasil. Respondem por 84% dos novos empregos com carteira assinada criados de 1996 a 2001. Estima-se que haja 40 milhões de pessoas trabalhando na informalidade, enquanto isso as microempresas, no período mencionado, aumentaram de 50,5% para 56% a participação no total de empregos formais no Brasil. É o que mostra o quadro abaixo:

Pessoas ocupadas por porte de empresa (1996-2001)

Porte / Ano	1996	%	2001	%
Micro e Pequena Empresa	10,9 milhões	50,6	14,5 milhões	56
Média e Grande Empresa	10,6 milhões	49,4	11,3 milhões	44

Fonte: IBGE; Elaboração Sebrae Nacional/UED

Os benefícios que as micro e pequenas empresas trazem à economia como um todo vão se evidenciando. Afinal, elas:

- Geram a maioria dos postos de trabalho criados pelos setores formal e informal da economia;
- Necessitam de baixos investimentos para gerar renda e emprego;
- Prestando serviços à família, como lazer, cursos de línguas, lavanderias, bares e restaurantes, geram o triplo de empregos do que a construção civil, por exemplo, e com o mesmo volume de investimento;
- Ainda que cada microempresa tenha poucos empregados, juntas elas se tornam os principais empregadores da cidade;

- São responsáveis por 100% dos empregos existentes em municípios que não têm grandes indústrias, sem contar com os servidores públicos (dados colhidos pelo IBGE 2001, mostram que cerca de 70% dos municípios apresentam população inferior a 20 mil habitantes; ao todo, nessa situação enquadram-se 4.023 municípios).
- Absorvem pessoal que não teve acesso a programas de qualificação profissional, dando oportunidades a parcelas desfavorecidas da população;

Santos está entre as cidades de porte médio, equivalente a 3% do total de cidades, segundo o SEBRAE (2002). Em Santos as microempresas se multiplicam todos os dias, em muitos casos como empresas satélites, que giram em torno do porto de Santos e geram muitos empregos.

Atividade Empresarial em Santos							
2003				2004			
Ramo de Atividade	Aberturas	Encerradas	Saldo	Aberturas	Encerradas	Saldo	Varição% 2003/2004
Comércio Varejista	51	44	1.021	85	38	1.068	4,60
Comércio Varejista de Vestuário.	67	53	642	92	34	700	9,03
Comércio Var. de Brinquedos e Artigos p/ Presentes.	13	09	110	10	06	114	3,63
Bazar	09	17	318	13	07	324	1,88
Comércio Var. de Prod. Alimentícios Diversos.	18	13	192	18	04	206	7,29
Lanchonetes.	21	25	285	66	12	339	18,94
Restaurantes.	10	03	126	25	05	146	15,87
Doceira.	05	07	128	12	09	131	2,34
Sorveteria.	0	02	14	03	0	17	21,42
Casas de Massas e Rotisserie.	02	00	33	01	00	34	3,03
Chopperia e Lanches.	03	01	28	03	01	30	7,14
Bar-Café e Lanches.	11	17	450	26	05	471	4,66
Bar e Restaurante.	03	04	96	04	02	98	2,08
Serviço de Reparação, Manutenção e Conservação.	18	12	243	32	06	269	10,69
Reparação, Manutenção e Conservação de Máq. e Ap. em Geral.	32	08	317	19	04	332	4,73
Reparação, Manutenção e Conservação de Veículos.	15	05	332	35	06	361	8,73
Lavagem e Lubrificação de Veículos.	03	03	52	05	03	54	3,84
Turismo e Agência de Viagens.	09	02	123	08	01	130	5,69
Salão de Beleza.	49	35	621	73	16	678	9,17
Empresa de Mão-de-Obra na Const. Civil.	11	04	100	26	01	125	25,00
Total	350	264	5.231	556	160	5.627	7,57

Fonte: Jornal A Tribuna Digital (2005)

Segundo o Jornal A Tribuna Digital (2005), em 2004 foram abertas 556 atividades comerciais e de prestação de serviços, contra 160 fechamentos. O resultado indica que 396 novas empresas ingressaram no Cadastro Comercial do Município. Dos seis mil empresários com negócios abertos em Santos, cerca de 25% estão no ramo de varejo de roupas, alimentos, vestuários, brinquedos e outros produtos. O comércio varejista predomina o total de inscrições municipais, mas é a prestação de serviços que ganha espaço na economia local. Segundo a mesma fonte, as empresas especializadas no fornecimento de mão-de-obra para a construção civil foram as que mais se expandiram em Santos. Ao todo, 26 novos empresários dessa atividade abriram negócio em Santos em 2004. Apenas um deu baixa da licença na Prefeitura. Em média, o total de novas inscrições de prestadoras de mão-de-obra subiu 25%.

Para Alcindo Gonçalves Jornal A Tribuna (2005), números como esses confirmam que o setor de prestação de serviço é o que apresenta maior potencial de crescimento em Santos. Sobretudo por causa do potencial turístico da cidade: ‘‘Para uma cidade turística, esse dado (o aumento do número de lanchonetes e restaurantes e também o da prestação de serviço) é importante. Acredito que seja um reflexo do bom momento do Porto de Santos, que está gerando mais riquezas para o País e renda para a população’’. Jornal A Tribuna (2005)

Região Metropolitana da Baixada Santista

Distribuição do Número de Estabelecimentos por Setores de Atividade Econômica, segundo os Municípios: 2000

Municípios	Setores de Atividade Econômica											
	Agropecuária		Indústria		Comércio		Serviços		Adm. Pública ⁽¹⁾		Total	
	Nºs.	%	Nºs	%	Nºs.	%	Nºs.	%	Nºs	%	Nºs	%
Bertioga	2	0,9	36	1,9	200	2,2	347	2,1	3	4,6	588	2,1
Cubatão	2	0,9	133	6,9	384	4,3	428	2,6	6	9,2	953	3,5
Guarujá	55	25,2	228	11,9	1.207	13,4	2.365	14,5	5	7,7	3.860	14,0
Itanhaém	17	7,8	77	4,0	468	5,2	327	2,0	4	6,2	893	3,2
Mongaguá	1	0,5	50	2,6	190	2,1	238	1,5	3	4,6	482	1,8
Peruíbe	10	4,6	58	3,0	376	4,2	276	1,7	4	6,2	724	2,6
Praia Grande	3	1,4	326	17,0	1.056	11,7	2.156	13,2	7	10,8	3.548	12,9
Santos	126	57,8	756	39,5	3.978	44,2	8.693	53,3	22	33,8	13.575	49,3
São Vicente	2	0,9	251	13,1	1.136	12,6	1.489	9,1	11	16,9	2.889	10,5
Total	218	100,0	1.915	100,0	8.995	100,0	16.319	100,0	65	100,0	27.512	100,0

Fonte: Ministério do Trabalho; Relação Anual de Informações Sociais, (2000).

Elaboração: Emplasa, (2002).

(1) Administração Pública, Defesa e Seguridade Social.

T1 - Tabela Município de Santos
Estabelecimentos e Empregos, segundo Setores, Ramos e Gêneros de Atividade Econômica: 2000

Setores, Ramos e Gêneros	Estabelecimentos		Empregos	
	Nºs Abs.	%	Nºs Abs.	%
Agropecuária (1)	126	0,9	952	0,8
Indústria	756	5,6	8.513	7,2
Indústria de Transformação	382	2,8	4.407	3,7
Alimentos e Bebidas	71	0,5	1.687	1,4
Metalúrgica	76	0,6	644	0,5
Confecção de Vestuários e Acessórios	63	0,5	417	0,4
Edição, Impressão e Reprodução de Gravação	49	0,4	813	0,7
Móveis e Indústrias Diversas	37	0,3	155	0,1
Minerais Não-Metálicos	7	0,1	50	0,0
Química	12	0,1	171	0,1
Madeira	8	0,1	21	0,0
Veículos e Equipamentos de Transporte(2)	16	0,1	126	0,1
Borracha e Plástico	10	0,1	68	0,1
Elétrico, Eletrônico, Equip. de Comunicações e Instrumentação(3)	19	0,1	140	0,1
Têxtil	6	0,0	63	0,1
Couro, Calçados e Artigos de Viagem	6	0,0	51	0,0
Pastas, Papel e Produtos de Papel	1	0,0	1	0,0
Refino de Petróleo, Combustíveis Nucleares e Coque	0	0	0	0
Fumo	1	0,0	0	0
Indústria da Construção	357	2,6	3.220	2,7
Outras Atividades Industriais(4)	17	0,1	886	0,7
Comércio	3.978	29,3	21.786	18,4
Varejista	3.633	26,8	18.501	15,6
Atacadista	345	2,5	3.285	2,8

Fonte: Ministério do Trabalho; Relação Anual de Informações Sociais, 2000.

Elaboração: Emplasa, 2002.

(1) Agricultura, pecuária, silvicultura, exploração florestal, pesca, aquicultura e serviços relacionados com estas atividades.

(2) Fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias.

(3) Aparelhos e materiais elétricos, eletrônicos, de comunicações, instrumentação para usos médico-hospitalares, odontológicos,

instrumento de medida, teste e controle.

(4) Inclui extração de minerais e serviços industriais de utilidade pública.

T2 - Tabela Município de Santos**Estabelecimentos e Empregos, segundo Setores, Ramos e Gêneros de Atividade Econômica: 2000**

Setores, Ramos e Gêneros	Estabelecimentos		Empregos	
	Nºs Abs.	%	Nºs Abs.	%
Serviços	8.693	64,0	77.662	65,4
Imobiliários	3.613	26,6	8.109	6,8
Alojamento e Alimentação	830	6,1	5.053	4,3
Outras Atividades Empresariais	1.196	8,8	12.550	10,6
Saúde e Serviços Sociais	910	6,7	8.084	6,8
Associações e Entidades Recreativas, Culturais e Desportivas	513	3,8	17.246	14,5
Transporte e Comunicação	409	3,0	8.151	6,9
Ensino	262	1,9	6.735	5,7
Serviços Pessoais de Outros Tipos	207	1,5	645	0,5
Serviços Anexos e Auxiliares do Transporte e Agências de Viagem	395	2,9	7.369	6,2
Serviços de Intermediação Financeira	192	1,4	2.603	2,2
Aluguel de Veículos, Máquinas e Equipamentos	62	0,5	412	0,3
Informática e Conexos	51	0,4	319	0,3
Seguros e Previdência Privada	48	0,4	382	0,3
Outros Serviços(5)	5	0,0	4	0,0
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	22	0,2	9.781	8,2

Município de Santos**Estabelecimentos e Empregos, segundo Setores, Ramos e Gêneros de Atividade Econômica: 2000**

Setores, Ramos e Gêneros T1 + T2	Estabelecimentos		Empregos	
	Nºs Abs.	%	Nºs Abs.	%
Total	13.575	100,0	118.694	100,0

Fonte: Ministério do Trabalho; Relação Anual de Informações Sociais, 2000.

Elaboração: Emplasa, 2002.

CAPÍTULO III

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

3. 1 Inovar para vencer

Um dos fatores para o sucesso de um empreendimento é a inovação. A criação de novos produtos, processos, serviços e gerenciamento depende em fundamentalmente do reforço contínuo dessa perspectiva no horizonte de atividades do empreendimento. A todo momento é preciso superar os obstáculos que forçam a estagnação e reinventar caminhos para melhores condições de atender as necessidades do mercado e responder aos desafios da concorrência.

A inovação representa atenção rigorosa ao processo de produção ou serviço e disposição de mudança, se for o caso, tanto em relação à modernização quanto à adoção de novas tecnologias. A tecnologia é fundamental para esse tipo sofisticação produtiva, pois para manter a competitividade no mercado atual e preservar investimentos, as empresas devem seguir uma política de constante atualização da infra-estrututra tecnológica.

Para assumir posição de destaque no cenário da chamada competitividade globalizada, toda empresa que pretenda assumir lideranças precisa ter como um dos pilares de sua estratégia a inovação. A concorrência, frequentemente, avalia seus adversários, a partir da disposição de recursos e tamanho. Para Hamel (1995, p. 45), por exemplo, o perigo está no fato de não se considerar a capacidade do concorrente de tornar esses mesmos recursos dinâmicos.

O contexto imposto pela globalização dá à competitividade uma função dinamizadora aos recursos. Toda a concorrência depende mais de uma noção profunda de propósito, um sonho amplamente compartilhado e uma larga visão de oportunidade. Este direcionamento não é espontâneo, nem muito menos ocorre de forma alienada, ele está diretamente ligado ao conceito de intenção estratégica, conforme desenvolvido no primeiro capítulo desta pesquisa.

Essa “intenção estratégica”, nas palavras de Hamel (1995, p. 67), é o ponto crucial da arquitetura estratégica e pode orientar todo o caminho futuro da empresa, como também transmitir a noção de direção, para que se consiga enfrentar os desafios. Tudo se passa como se a arquitetura estratégica fosse o cérebro, e a intenção, o coração, a força impulsionadora e fonte de significado. A intenção estratégica tem um apelo emocional sobre os colaboradores e todos o compreendem como sendo determinante e fonte de legitimidade.

Na intenção estratégica estão contidos atributos como: direção, descoberta e destino. Em suma, enfatiza claramente onde se está querendo chegar como empresa. Como o atributo direção é extremamente relevante nas organizações, "a maioria das empresas de grande porte tem gerência demais e liderança de menos". Diante disso, é lícito dizer que a maioria das matrizes corporativas faz um esforço muito maior para exercitar o controle do que para indicar a direção. Dessa maneira, a falta de direção acaba promovendo vários elementos negativos, como: o desperdício de energia, a falta de coerência, perda da consistência, da identidade e do caráter institucional diante do cliente .

O melhor caminho é a criatividade a serviço de uma intenção estratégica claramente prescrita. Já que nem todos os obstáculos podem ser superados, a intenção estratégica precisa ser suficientemente ampla para deixar espaço considerável à experimentação em como alcançar os resultados. Tudo isso para que seja possível garantir a coerência na condução do empreendimento. No caso de empresas menores, é ainda maior a necessidade da imaginação e criatividade constante para conseguir uma estratégia de ação que consiga transpor obstáculos.

3.2 Estratégia, inovação e objetivos compartilhados:

Diante de tais diretrizes, pode-se inferir que a estratégia deve trazer em si a perspectiva da inovação no sentido dos melhores resultados, e o conjunto resulta em modos peculiares de tratamento de pessoas e de resultados. Em cada um dos colaboradores, passa a pulsar o estímulo para inovar e contribuir. E todos, satisfeitos, passam a compartilhar de objetivos comuns e que estimulam, uma vez mais, resultados satisfatórios.

Assim torna-se importante motivar o desenvolvimento do potencial das pessoas. Nessa perspectiva, Covey (2001, p. 47) observa que o foco principal de uma liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que elas passam a ver isso em si mesmas. Logo, para conseguir transformar a intenção estratégica em realidade, é necessário que todos os colaboradores conheçam exatamente o seu papel dentro da empresa.

Numa pequena ou microempresa, dentre as dificuldades mais comuns observadas, estão desde as questões financeiras até aquelas ligadas à absorção de novas tecnologias. Os principais motivos são: escassez de recursos humanos em seu quadro de pessoal; falta de centros de apoio tecnológico; dificuldades de obter informações sobre novas tecnologias e inexistência de política governamental que efetivamente incentive o desenvolvimento tecnológico.

As diferenças competitivas, isto é, a disparidade funcional e tecnológica verificadas entre as empresas, resultam de um "processo dinâmico de aprendizado" do conhecimento tecnológico e empresarial por parte destas empresas, como também das características regionais em que as empresas estão inseridas.

Com a intenção de diminuir as diferenças competitivas, torna-se adequado conhecer as dimensões estratégicas do mercado no qual a empresa está inserida para possibilitar identificar o perfil e a função tecnológica a serem adotadas. A ação estratégica, portanto, a ser adotada visa a uma ampliação da produção e/ou dos produtos e serviços comercializados, bem como um aumento das instalações e dos recursos financeiros. Traduz-se pela elevação do porte da empresa, que possibilita um crescimento de seu poder de competição com seus concorrentes no mercado. A principal razão para a busca da implantação de estratégias é o fato de o mesmo assegurar uma sobrevivência maior à empresa a longo prazo.

3.3 Tipologia estratégica

Toda a fixação e detalhamento das estratégias corporativas sob a perspectiva da inovação necessariamente deve resultar em melhoria na performance diante da concorrência. Nesse sentido, segundo ANSOFF *et alli* (1981, p. 61), um dos importantes tipos de estratégia por ele destacado é a do “**crescimento interno por aprofundamento**”, cujo objetivo é buscar o crescimento por intermédio de um aumento na parcela de mercado dominada ou nos lucros obtidos com o mesmo produto já comercializado anteriormente.

Para Tavares (2000, p. 34), por outro lado, é a **valorização de táticas no planejamento estratégico**, que propiciam o crescimento externo. Uma empresa que opte por crescer por meios externos precisa acrescentar funções ou operações à organização atual. No planejamento estratégico, as configurações e as abordagens variam conforme: os objetivos a serem alcançados; o porte da organização; a experiência em planejamento. Adotar um ou outro tipo de abordagem está sujeito, entre outros fatores, às estratégias competitivas, concebidas por Porter (1986, p. 41) em três abordagens estratégicas genéricas com grande potencial para superar as concorrências.

Estas estratégias genéricas, segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 23), têm sido utilizadas por produzirem bons resultados, tornando-se um importante diferencial e uma vantagem competitiva.

A **vantagem competitiva sustentável**, para Porter (1989, p. 47), é o alicerce para que uma empresa apresente um desempenho acima da média no longo prazo. Tal vantagem se consagra a partir da habilidade que a empresa adquire para superar seus rivais com o emprego de cinco forças competitivas: fornecedores, entrantes em potencial, compradores, bens substitutos e concorrência instalada.

Já o modelo de Miles e Snow (1978, *apud* Arrebola p. 28) destaca **quatro estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa**. Cada categoria foi elaborada para mostrar que as empresas são capazes de contornar o que denominam de ciclo adaptativo, no qual três problemas são comuns:

1. Problema Empresarial: referente à definições envolvidas no produto e no mercado.
2. Problema de Engenharia: concernente à escolha de sistemas e tecnologias.
3. Problema Administrativo: relacionado aos processos organizacionais da instituição.

Por sua vez, o modelo de Porter segue três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

As **estratégias genéricas**, para Porter (1989, p. 53), são concebidas como métodos que demandam, geralmente, grande carga de comprometimento e disposição organizacional de apoio. Tudo isso empregado com a finalidade de traçar uma estratégia definida para que a empresa obtenha vantagem competitiva, pois não é possível atingir todos os públicos e atuar em segmentos diversificados.

Existem controvérsias sobre essa delimitação, segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 37), já exemplos de empresas japonesas, que adotam uma estratégia de baixo custo para ampliar seu mercado, e, aos poucos, empregam manobras de diferenciação para conseguir enlaçar certos segmentos. Nesse caso, observa-se o emprego de duas estratégias genéricas de vantagem competitiva de Porter, já que simultaneamente está consolidando uma diferença de valor e diminuindo os custos.

Depende do setor em que se age, as estratégias a serem adotadas vão variar, pois, Porter (1989, p. 61) comenta que, nos segmentos industriais, as estratégias de liderança de custo e diferenciação buscam a vantagem competitiva em um alcance mais amplo. Já num segmento estreito, a estratégia do enfoque está direcionada a uma vantagem de custo ou na busca de uma diferenciação.

3.4 Dificuldades das pequenas e microempresas em relação à tecnologia:

As micros e pequenas empresas têm dificuldades em aplicar todos esses conceitos e também dificuldades no gerenciamento da tecnologia, têm uma visão inadequada de liderança pois não vê a gestão tecnológica interligada à estratégia empresarial, não têm muita habilidade para lidar com mudanças provenientes disso, têm falta de foco e não têm uma visão a longo prazo dos benefícios que trariam os investimentos.

A maioria dos microempresários vêem a tecnologia como um assunto, além de complexo, distante e que deve ser tratado pelos especialistas no assunto, principalmente em empresas de base tecnológica. A tecnologia não pode ser entendida apenas como aperfeiçoamentos de processo produtivo e de produtos. Seu escopo é maior, abrange a tecnologia de gestão do conhecimento tecnológico, do conhecimento empresarial e do conhecimento operacional, do conhecimento das relações interpessoais. Trata-se da apropriação do conhecimento pelas pessoas dentro e fora das empresas.

Não há como pensar a gestão tecnológica sem associá-la à "globalização", mesmo porque a globalização impõe exigências severas a serem observadas: economia de escala, redução de custos, poupança de insumos, qualidade de produtos e serviços, estrutura organizacional adequada à inovação tecnológica e flexibilidade a possíveis mudanças. Em síntese, o papel e o esforço a desempenhar para se colocar em prática estas condições necessárias conduzirão as empresas a atenderem os padrões internacionais de consumo, através do fornecimento de produtos competitivos. Nesse sentido, a modernização constitui-se na ferramenta indispensável à alavancagem econômica e permanência no mercado.

3.5 Inteligência competitiva

Em alguns dados colhidos pela pesquisa feita pela Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica, chegou-se a conclusão de que “a estratégia voltada somente para atender às necessidades do consumidor não é suficiente para garantir o sucesso da empresa. O monitoramento do ambiente externo, incluindo concorrência e novas tecnologias, é de vital importância para que as empresas possam identificar ameaças e antecipar oportunidades que lhes possibilitem permanecer competitivas no mercado. (ABIPT)

Diante desta constatação, vem ganhando força, a partir das décadas de 70/80, a utilização dos **Sistemas de Inteligência Competitiva** (I.C.). Tal acontecimento, conforme Coutinho (2006, p.1), acontece devido a I.C. auxiliar as empresas a obter melhores resultados:

1. antecipando movimentos do macroambiente que impactam positiva ou negativamente a empresa;
2. antecipando movimentos dos concorrentes, dos fornecedores ou dos clientes;
3. antecipando o surgimento de novas tecnologias, o surgimento de produtos substitutos ou de novos entrantes;
4. respondendo a questões e anseios dos tomadores de decisão;
5. reduzindo o risco da tomada de decisão.

Pepper (2002, p. 43-53) ressalta que, como a Inteligência Competitiva (I.C.) está direcionada para as competências, habilidades e técnicas já existentes, exige, portanto, o conhecimento e o uso de técnicas e habilidades adotadas no ambiente analisado. Nessa percepção, a I.C. é conhecida também Inteligência Empresarial (I.E.). Porém há autores, entre os quais Prescott, Miller, Herring e Gomes, que se valem do termo Inteligência Competitiva (I.C.).

Diferenciando-se desses autores, Gieskes (2002, p. 93-107) entende que a I.E. está relacionada aos sistemas internos, às bases de dados relativas aos clientes, enquanto a I.C. está relacionada com as pessoas e os dados externos. É relevante destacar que o termo Inteligência Competitiva tem respaldo das duas importantes entidades: a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (S.C.I.P.) e a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.

O I.C. é concebido a partir da ética como um sistema de coleta, análise e gerenciamento de informações externas, capazes de afetar diretamente os planos, decisões e operações da organização. Através da I.C. é possível ainda aumentar o valor competitivo no mercado atuante, desde que se prepare para entender os competidores e o ambiente competitivo em que a corporação está arraigada.

Por um ângulo estratégico, Gomes e Braga (2001, p. 50) define como a “atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização.”

Embora seja bastante divulgada através de pesquisas e empregada por empresas, nota-se que o número de organizações que optaram pela I.C. ainda é pouco significativo nesse âmbito. Esse baixo emprego é decorrente do fato que, na maioria das vezes, a I.C. é empregada de modo desestruturado. Assim, os dirigentes diante de várias fontes de informação não conseguem tirar bom proveito disso, revelando falhas no sistema em vigor. Pepper (2002 p. 50)

A remuneração como um plano promocional é tido como essencial. Neste aspecto, talvez, uma cultura organizacional possa ser delineada a partir da consolidação de uma organização de aprendizagem, facilitando a implementação da I.C. Mas, de acordo com os autores Villarde e Leitão (2000, p. 5), “a concepção de organização de aprendizagem disponível na literatura não tem condições para aplicação imediata, sobretudo pelos que não foram seus idealizadores, porque o assunto requer mais pesquisa empírica”

3.6 Formulação de estratégias

O ambiente de turbulência, descontinuidades e de mudanças rápidas que caracterizam o entorno organizacional das empresas de décadas atrás, está dando lugar a uma nova ecologia de mudanças extremamente velozes, instabilidades permanentes e alta imprevisibilidade. Em seu trabalho sobre gestão contemporânea, Motta (1991, p. 48), relata que “neste novo contexto, a formulação de estratégias organizacionais já não pode mais combinar somente métodos tradicionais de projeção e análise. Foi necessário inaugurar uma nova fase de gestão estratégica, em que se assume a imprevisibilidade, reduzem-se os horizontes de tempo, mobiliza-se a organização para adaptá-la a surpresas tecnológicas e novas demandas públicas.”

Segundo Tavares (2000, p. 83) “a estratégia no contexto de negócios é a orientação dos principais objetivos, propósitos e políticas ou planos essenciais para conseguir as metas estabelecidas, ou seja, são esquemas ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos”. A escolha de uma estratégia deve corresponder à seleção da alternativa que melhor combinar tempo, risco e recursos de maneira compatível com os estilos de gestão e valores da organização para assegurar a consecução dos seus objetivos. Deve-se persistir na busca de alternativas estratégicas até que se encontre a que melhor satisfaça aos objetivos pré-estabelecidos. Em muitos casos, o problema pode estar na formulação dos próprios objetivos. Nessas circunstâncias, eles é que devem ser alterados para que se tornem viáveis.

Quando se fala em estratégia, fala-se também em tática, o que significa que ambos não são a mesma coisa. Mas nem sempre esses dois conceitos são empregados de maneira distinta.

Segundo Oliveira (1999, p. 77), o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa. O objetivo do planejamento tático é otimizar uma determinada área de resultado não a empresa como um todo, como no planejamento estratégico que visa a otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Existem três elementos que poderão distinguir essas duas expressões (Estratégico e Tático): a abrangência, isto é, o grau em que a organização vai ser afetada; o tempo previsto para a sua implementação e o alcance.

A estratégia é global e afeta a organização como um todo enquanto a tática refere-se a parte ou as partes da organização, como suas áreas funcionais; a estratégia abrange um período de tempo relativamente maior enquanto as táticas são parceladas em períodos de tempo menores; o alcance da estratégia é mais amplo que o da tática. A estratégia estabelece as alternativas face aos objetivos globais enquanto a tática refere-se à definição, quantificação e mobilização dos meios. De forma geral, é o conjunto de táticas que formam uma estratégia.

De acordo com Tavares (2000, p. 44) “a estratégia pode ser dividida em três componentes: formulação, definição de seqüência e implementação”.

A formulação da estratégia resulta de conclusão de executivos, perspectivas apresentadas pelos cenários macro-ambientais elaborados para a organização, análise de desempenho de seu setor e de sua configuração interna. No contexto externo, a sua elaboração deve buscar explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presentes e futuras de atuação da organização.

No contexto interno, consiste em explorar os pontos fortes, além de neutralizar ou transformar os pontos fracos em fortes. A partir daí a organização pode considerar a urgência da ação estratégica, os recursos disponíveis e potenciais e o nível de risco aceitável. Esses são alocados em um momento posterior, mas cada alternativa estratégica corresponde a uma combinação com graus diferenciados desses componentes.

A estratégia de uma organização deve ainda resistir a testes de coerência com as dimensões externas e internas estudadas. O rigor de elaboração dessas duas dimensões, combinados com os objetivos da organização, trará como consequência lógica apenas uma opção estratégica considerada ótima. Por exemplo, uma empresa que define como objetivo ampliar sua presença no mercado poderá fazê-lo de muitas maneiras: via consumo mais

intensivo dos produtos pelo mercado atual ou conquistando novos segmentos, desenvolvendo novos produtos ou ainda, através da fusão, associação, ou aquisição de outras empresas.

Se tiver um ótimo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, uma boa imagem e poucos recursos para a aquisição de concorrentes, a alternativa mais viável será o desenvolvimento de novos produtos. Se tiver uma marca conhecida, presença dominante no mercado, e for fraca ou tiver poucos recursos em Pesquisa e Desenvolvimento, a alternativa será a associação ou fusão, a fim de ter acesso a *know-how* para o desenvolvimento de novos produtos e assim por diante.

Essa situação é aparentemente paradoxal, mas revela que quanto maior for o conhecimento do ambiente externo e da organização, maior a clareza com que se apontará a estratégia mais lógica. Os conhecimentos adquiridos levarão a uma redução progressiva das alternativas, até que se chegue naquela que melhor atenda à organização.

A definição da seqüência de desenvolvimento da estratégia requer o parcelamento da estratégia em ações táticas. Assim, o papel de cada área funcional ficará claro e sua integração e sincronia na seqüência das ações a serem desencadeadas podem ser visualizadas e exercitadas.

A implementação de uma estratégia corresponde a um momento decisivo no processo decisório. Sintetiza todo o processo desenvolvido e resulta da disposição do corpo diretivo em tomar decisões críticas. Nesse caso, é interessante que a organização aprimore ou mantenha em perfeito funcionamento o seu sistema de informações gerenciais e fluxo de comunicação. Assim, as áreas funcionais poderão atuar e interagir no momento correto.

A responsabilidade maior do Sistema de Informações Gerenciais – SIG – é proporcionar indicadores para que a estrutura de relações possa ser estabelecida e administrada na implementação de uma estratégia.

Uma organização pode ter várias alternativas estratégicas à sua disposição. Uma cuidadosa análise de seu ambiente externo, incluindo a concorrência, e de seu ambiente interno revela que apenas uma estratégia pode ser considerada ótima. Essa lógica se ajusta a determinados estágios da organização: sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.

Ainda de acordo com Ackoff (1976, p. 68), a formulação do planejamento deve considerar as atividades táticas que devem ser direcionadas as áreas específicas da organização, o que representa, portanto, uma espécie de decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Já a verificação da execução das tarefas, da utilização dos equipamentos, controle de estoques, bem como treinamento e a supervisão dos funcionários, ou seja, o pleno desenvolvimento e formulação do planejamento tático, é de responsabilidade dos níveis administrativos da empresa.

O planejamento estratégico pretende otimizar os recursos disponíveis, sejam eles materiais ou humanos, visando a consecução dos objetivos previamente fixados segundo uma estratégia predeterminada. Por envolver inúmeras questões, de ordem diretiva, organizacional e estratégica, toda e qualquer ação neste âmbito deve estar sempre de acordo com o processo decisório da empresa.

Dentro desse contexto é possível determinar que o planejamento tático possui um raio de atuação maior que o do planejamento operacional. As ações previstas no modelo tático são definidas para serem executadas num intervalo de tempo mais longo do que é possível ser designado pela expressão a médio prazo.

Isso representa, conseqüentemente, uma menor flexibilidade nos parâmetros definidos pelo planejamento tático em relação aos definidos no planejamento operacional. Nesse patamar é possível concluir que, para a empresa, a eficiência do planejamento tático é de maior importância do que a atribuída ao planejamento operacional. Mota (1991, p. 48)

A elaboração e a sistematização de hipóteses dos acontecimentos possíveis que possam ter impactos negativos ou positivos em determinada organização são chamadas de cenários.

Segundo Tavares (2000, p. 41), “o cenário corresponde, portanto, ao desenvolvimento de modelos hipotéticos de possíveis ambientes futuros, relacionando seus indicadores com as atividades da organização, para facilitar a formulação de estratégias viáveis. Consiste em um processo sistematizado para identificar, classificar e avaliar as variáveis ambientais que afetam ou poderão vir a afetar o desempenho organizacional.”

É importante tanto para a formulação de estratégias quanto para avaliação de barreiras delimitar o acesso ao mercado e o posicionamento dos mercados em que se pretende atuar em relação aos ciclos (introdução, crescimento, maturidade e declínio). Bethlem (1998, p. 77) comenta que cada um desses caracteriza-se da seguinte maneira:

1. Introdução: é a fase que proporciona excelentes oportunidades de negócios, mas o mercado ainda é limitado pelo desconhecimento dos clientes sobre os produtos/serviços oferecidos, e os lucros são reduzidos devido aos investimentos necessários e às despesas de lançamento no mercado.

2. **Crescimento:** conforme os clientes sentem a necessidade pelo produto/serviço, a demanda se expande e a concorrência também torna-se mais acirrada.

3. **Maturidade:** é a fase na qual a taxa de crescimento é mais baixa, os clientes são mais fiéis aos produtos e serviços existentes, dificultando a entrada de novos concorrentes. Os lucros são mais estáveis.

4. **Declínio:** esta fase caracteriza-se pela luta pela sobrevivência, já que as vendas despencam e o lucro desaparece.

3.7 Diversificando produtos e serviços

Diversificar produtos e serviços é uma das necessidades que mais trazem questões para as empresas. É um processo difícil, lento e muito meticuloso, por se tratar de uma modificação contundente. Muitas empresas não estão preparadas estruturalmente e muito menos financeiramente para gerar uma nova frente de trabalho. A diversificação, seja ela unilateral ou multilateral, requer decisões extremamente fortes e centradas, e que seus representantes possuam total gabarito para sustentar uma nova situação e desta prosperar, sem “afundar” a primeira.

As decisões de diversificação surgem por motivos múltiplos, podendo ser financeiros, estratégicos, de risco, de emergência ou de investimento, entre outros, mas de uma forma ou de outra, deverão ser realizadas de maneira planejada, pois a diversificação causa para muitos a perda de direcionamento e foco em seu campo de atuação, fazendo com que a primeira organização acabe por sustentar a segunda e por fim, ambas acabam por sucumbir e fechar.

3.7.1 Características do ramo dos serviços:

Já foi visto que a tecnologia é importante para a microempresa entrar no processo da globalização. A Internet fornece agilidade, modernidade e eficiência à empresa. Além disso, sempre existe a possibilidade de exportação, com a diversificação e aprimoramento dos serviços.

Para uma diversificação nos negócios, é preciso analisar os pontos que poderão interferir no novo campo de atuação e, principalmente, é preciso avaliar a capacidade técnica do profissional para atuar em um novo ramo.

No passado, por suas características inerentes, os serviços não eram propriamente comercializáveis, apresentavam impossibilidade de armazenamento, pois eram produzidos e consumidos na mesma localização e no mesmo espaço, além disso, a intangibilidade gerava

incerteza quanto à sua qualidade, depois de requeridos no processo de interação entre compradores e vendedores.

Atualmente os serviços estão competindo já no âmbito internacional, exportando principalmente, segundo a OCDE (2000)⁸:

- serviços fornecidos de um país para outro, como por exemplo chamadas de telefones internacionais, conhecido oficialmente como “fornecimentos que cruzam fronteiras”;
- serviços de um país que emprega um serviço em um outro país, como por exemplo o turismo, conhecido oficialmente como “consumo no estrangeiro”;
- “presença comercial”: serviços fornecidos por meio de empresas, de uma parte do território para outra, como uma companhia de um país que instala sua subsidiária em outro território estrangeiro para fornecer serviços, por exemplo, serviços bancários;
- “movimento natural de pessoas”: indivíduos que viajam do seu próprio país a serviço de outros, ou seja, serviços fornecidos parcialmente no território nacional, tais como, construção de projetos ou serviços de consultoria.

Segundo Horta *et alli* (1993, p. 231-46), as restrições ao comércio internacional de serviços podem ser de quatro tipos:

- as que restringem a realização de atividades produtivas por parte dos fornecedores estrangeiros;
- as que restringem a movimentação dos fatores de produção;
- a existência de monopólios estatais; e,
- as regulamentações domésticas de caráter técnico.

Assim, existe uma barreira internacional que define a restrição de atividades de fornecedores estrangeiros de serviços. Oliveira Jr. (2000 texto para discussão, 727)

As empresas, por meio do uso das novas tecnologias de informação (T.I.) e novas formas de organização, estão desenvolvendo maior capacidade de inovação, intensificando e ampliando os fluxos de bens e serviços, como também de diversificando suas relações com o mercado.

⁸ A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, ou OECD em inglês) é uma organização internacional dos países desenvolvidos com os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado. A sede da organização fica em Paris, na França.

Há, pelas características próprias do processo de globalização, um processo de internacionalização das empresas de serviços, e para isso, passa a haver a necessidade de um alto grau de contato direto com o consumidor ou cliente e a proximidade com o mercado final ou intermediário, principalmente os serviços intensivos em conhecimento, que implicam em um processo de produção no qual a interatividade entre quem oferece e quem procura é um fator fundamental.

Assim, é preciso acumular informações sobre a clientela real ou potencial, com o objetivo de personalizar os serviços prestados. Dessa forma, centralizam a gestão da informação, com bancos de dados baseados em novas tecnologias.

As mudanças se refletem na integração das empresas, formando redes, integrando hierarquias ou associações, com uma estrutura variável que se inicia na empresa e se estende até o mercado. Desse modo, sobressaem-se os acordos tecnológicos, com projetos conjuntos entre organizações. Com o objetivo de competirem com maior flexibilidade, as empresas formam alianças estratégicas e complementam suas competências, além de reduzirem custos de inovação direcionados a novos produtos e processos.

Atualmente existem os serviços produtivos, que possuem um modo específico de produção. A organização dessa produção deve ser flexível, envolvendo diferentes redes de fornecedores e consumidores.

A OCDE (2001, p. 136) fornece uma definição para tais serviços: “serviços produtivos são atividades reais (não-financeiras) que influenciam a competitividade da companhia (eles não são incompatíveis com a provisão de serviços ao consumidor); por meio deles usam *inputs* intermediários na cadeia de valor, e os ganhos de qualidade e inovação resultam de interações entre fornecedores e clientes e serviços.”

Com o uso das tecnologias de comunicação e informação, essa atividade pode ser organizada em diferentes localizações e tempos. A Tecnologia da Informação (T.I.) é crucial para o acréscimo e uso de computadores, estimulando a externalização do processamento de informações, que antes era feito *in house*, funções de análise e conhecimento e operações que facilitam um número de pequenas empresas especializadas.

As empresas de países desenvolvidos possuem vantagens na prestação de serviços intensivos em tecnologia com maior valor agregado. Conforme destaca Oliveira Jr.(2000 texto para discussão, 727): “se baseados apenas em vantagens comparativas, o comércio de serviços entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos tenderia a levar ao desaparecimento as firmas prestadoras de serviços com maior valor agregado dos países em desenvolvimento, antes mesmo que elas tivessem a chance de se fortalecer. “

A grande dificuldade na exportação de serviços, resultante dessa caracterização, demanda portanto a necessidade de permanentemente buscar diversificar e aprimorar as formas de prestação do serviço para que ocorra o crescimento e que ele seja o mais eficiente possível.

3.8 Crédito para as microempresas

Para que uma empresa consiga sobreviver no mercado, ela precisa de investimentos que podem ser a partir de recursos próprios ou de terceiros. Normalmente, muitas das microempresas procuram as instituições financeiras para obterem crédito e assim realizarem seus investimentos.

No quadro abaixo estão apresentados os agentes financeiros mais ativos, junto ao BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social, que atuaram no seguimento das MPE, em 2003:

Ranking	Agentes	Apenas MPE(a) R\$ milhões	Total Gral (b) R\$ milhões	Participação % (a/b) R\$ milhões	Nº de operações
1.º	Banco do Brasil	241	329	73,1	3.528
2.º	Bradesco BM	213	375	56,7	2.070
3.º	Volkswagem	184	206	89,3	2.099
4.º	CNH Capital	140	140	99,9	1,495
5.º	BCN BM	117	134	87,2	902
6.º	Dibens	109	110	99,1	1.119
7.º	Daimler-Crysler	85	110	77,3	748
8.º	Volvo	71	85	83,2	268
9.º	DLL Brasil	70	70	100,0	874
10.º	Outros	586	1274	46,0	4.526

Fonte: BNDES (2004)

Além dos recursos fornecidos pelo BNDES, as Instituições Financeiras possuem linhas de crédito próprias. As Instituições Financeiras avaliam a capacidade do tomador de recursos para que não haja desperdício de recursos.

Segundo Schrickel (2000, p. 44), “(...) a missão de uma instituição financeira é a de financiar iniciativas produtivas auferindo um retorno compatível com os riscos envolvidos nos empréstimos”.

As micro e pequenas empresas desempenham papel relevante na economia nacional, mas encontram muita dificuldade na obtenção de crédito, que, segundo Chér (2002, p. 189), “(...) falta promoção dos programas e das linhas de crédito existentes, além de orientação aos pequenos empresários de como se habilitar aos financiamentos”. (...) o aval do SEBRAE prioriza os financiamentos de longo prazo voltados para a melhoria da rentabilidade e competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte”.

De acordo com dados do Banco Central, as principais instituições brasileiras que disponibilizam crédito específico para as micro e pequenas empresas no estado de São Paulo, são:

- a) Banco do Brasil;
- b) Caixa Econômica Federal;
- c) Banco Nossa Caixa;
- d) Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
- e) Financiadora de Estudos e Projetos (FINEPE).

Os principais produtos para as micro e pequenas empresas são:

- a) cartão BNDES;
- b) capital de giro;
- c) giro Automático;
- d) giro rápido;
- e) desconto de cheques;
- f) antecipação de crédito ao lojista;
- g) desconto de títulos;
- h) conta garantida;
- i) cheque especial.

O empresário que vai fazer um empréstimo e não comprova um patrimônio para garantias e não apresenta fiador, aumenta a importância da análise dos aspectos subjetivos do empresário e da microempresa, como: histórico na praça, visita ao local do negócio, conversa com os vizinhos, características empreendedoras, *feeling* do analista de crédito, entre outros.

Depois de aprovado o cadastro, geralmente o processo de montagem do crédito se inicia por uma visita ao local do empreendimento para efetuar levantamento de dados do negócio e informações pessoais sobre o empresário, que permitam uma avaliação da idoneidade, do caráter e da capacidade empreendedora. A partir dessas informações, complementada com entrevista com o empresário, o agente de crédito elabora a proposta ou projeto de financiamento, contendo o estudo de viabilidade, necessidades de capacitação, apoio técnico necessário e o parecer conclusivo quanto à liberação ou não do crédito.

O microempresário é levado a procurar o crédito e financiamento, quando ocorre uma das três situações:

Quando precisa de Capital para Investimento - São recursos destinados a montar ou melhorar o negócio. Por exemplo, melhorar as instalações, incorporar novas tecnologias, processos, aquisições de equipamentos, imóveis etc.

Quando precisa de Capital de Giro - São recursos destinados para suprir as defasagens de caixa da empresa, objetivando atender as necessidades operacionais, como: compra de matéria prima, pagamento de impostos e salários.

Quando precisa de Investimento Misto - São recursos para suprir as duas situações anteriores: suprir as necessidades com investimento e capital de giro associado, como a compra de matéria prima. SEBRAE(2005)

O nível de exigência de garantias dos bancos oficiais acabaram por desviar o foco do microcrédito e o microempresário, principalmente o informal, não conseguiu ter acesso ao financiamento. A manutenção de um nível de exigência de garantias, a falta de um fundo de aval, além da pouca agilidade na liberação do crédito acabam por reduzir a eficácia de suas ações. Sendo assim, poucos microempresários têm acesso ao crédito, tendo em consequência, pouca chance de ampliar seus negócios e progredir.

Geralmente, as microempresas utilizam máquinas obsoletas, administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos no mercado. O uso de máquinas obsoletas pode se originar da dificuldade em obter crédito para investimentos.

No Brasil, existe o Banco do Povo. De acordo com dados colhidos sobre a instituição, a maior parte dos contratos de empréstimos foi fechada com empresas de prestação de serviços, como cabeleireiros e costureiras. Em seguida vêm os comerciantes, com as papelarias, bombonieres e barracas de feira, que totalizaram 300 negociações.

CAPÍTULO IV

DADOS MICROEMPRESARIAIS DA AMOSTRAGEM

{Caracterização do objeto de estudo}

4.1 Metodologia, critérios e orientações da pesquisa

O processo de planejamento amostral incluiu aqui cinco estágios. Todos estão inter-relacionados e são relevantes para os múltiplos aspectos a serem considerados nesta pesquisa, desde a definição do problema até a apresentação dos resultados. As decisões sobre planejamento amostral pretenderam integrar-se a todas as outras decisões na constituição desta dissertação. Os cinco estágios orientadores foram:

- Definição
- Determinação do arcabouço amostral
- Escolha das técnicas amostrais
- Definição do tamanho da amostra
- Execução do processo de amostragem

Como projeto de pesquisa exploratória – semelhante aos que utilizam pesquisa qualitativa –, nossa amostra, como recomendado pela conveniência e definido conforme Malhotra (2001, p.236), é pequena. Essa dimensão da amostra diz respeito ao número de elementos a serem incluídos no estudo e considerações de ordem quantitativa e qualitativa.

Quanto aos fatores qualitativos mais importantes na determinação do tamanho da amostra, consideramos: a importância da amostra, a natureza da pesquisa, o número de variáveis, a natureza da análise, os tamanhos amostrais utilizados em estudos similares, as taxas de incidência, as taxas de preenchimento e as restrições de recursos.

A amostragem foi de tipo não-probabilística, cujo escopo está baseado no princípio de fixação de critérios subjetivos do pesquisador e não na chance, pretensamente objetiva, de selecionar os elementos amostrais. Dentro da amostragem não-probabilística está a amostragem por conveniência onde procurei obter uma amostra de elementos convenientes.

Os entrevistados foram escolhidos pelo critério de estarem no lugar definido e no momento adequado aos parâmetros da pesquisa.

Pude, assim, decidir, arbitrariamente e conscientemente, pelos elementos a serem incluídos na amostra. Evidentemente que esses critérios foram resultado de uma composição que, além do modo como o sujeito individual desta pesquisa entende o campo que está estudando, se fez também pela pesquisa bibliográfica, pela conseqüente imersão conceitual, pela experiência resultante das conversas com os microempresários pesquisados, pelas conversas sempre muito férteis e sugestivas com o orientador e, enfim, pela participação nisso que talvez pudéssemos chamar de um pensamento corporativo brasileiro do qual minha pesquisa é tributária e com o qual pretende contribuir.

4.2 Dados da pesquisa de campo

“Uma pesquisa de campo – nos ensina GRISON *et alli* (2000, p.38) – é a investigação empírica que se realiza no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

A pesquisa de campo deste trabalho procurou investigar as características mais peculiares das microempresas da cidade de Santos com vistas a delinear o perfil dos negócios envolvidos nesse âmbito.

Com base nessa orientação e nas valiosas sugestões da bibliografia consultada, foi feito o seguinte plano de coleta de dados:

1. Estabelecimento do público-alvo e seleção de uma amostra aleatória.
2. Elaboração do instrumento de pesquisa.
3. Envio de questionário para os microempresários.
4. Coleta dos instrumentos de pesquisa.
5. Organização e análise dos dados.

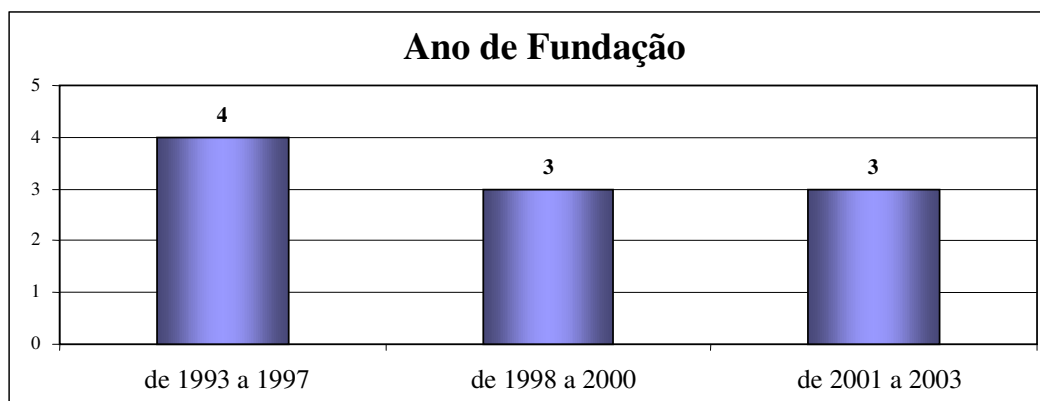
Foi aplicado um questionário para dez microempresários da área de prestação de serviços da cidade de Santos. Com os resultados das análises, foi feita a interpretação dos dados. A escolha da amostra seguiu os seguintes critérios específicos: **1)** deveriam ser empresas prestadoras de serviços, **2)** sediadas na cidade de Santos, **3)** que se incluíssem na descrição de microempresa e **4)** cujos donos estivessem de acordo em responder aos questionários.

As questões respondidas estiveram relacionadas:

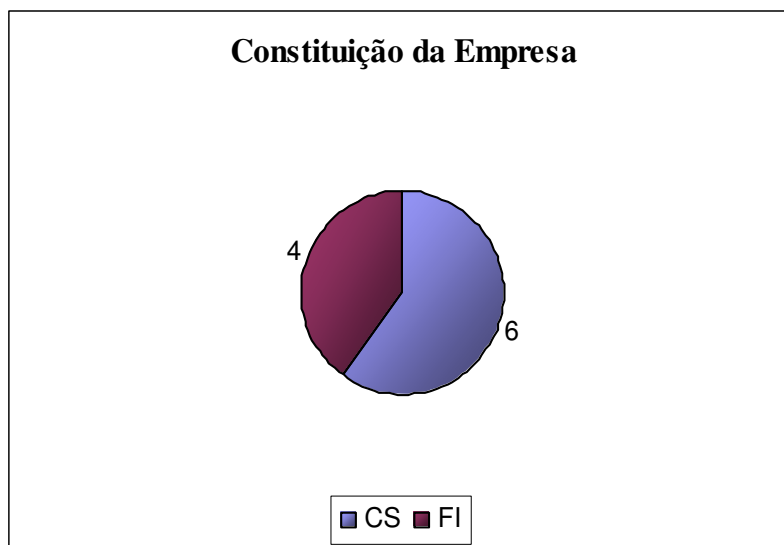
1. Ao período de fundação da empresa.
2. À constituição jurídica.
3. Ao cargo exercido na empresa.
4. À constituição do capital social.
5. À origem da empresa.
6. Ao ramo da atividade.
7. Ao número de funcionários.
8. À jornada de trabalho dos proprietários-gerentes e sócios-gerentes.
9. A atividade profissional anterior.
10. Os fatores que levaram o microempresário a abrir a microempresa.
11. Os quesitos necessários para o bem administrar, segundo o ponto de vista dos microempresários.
12. Os quesitos que dificultam o gerenciamento.
13. Os quesitos que facilitam o gerenciamento.

4.2.1 Caracterização das microempresas

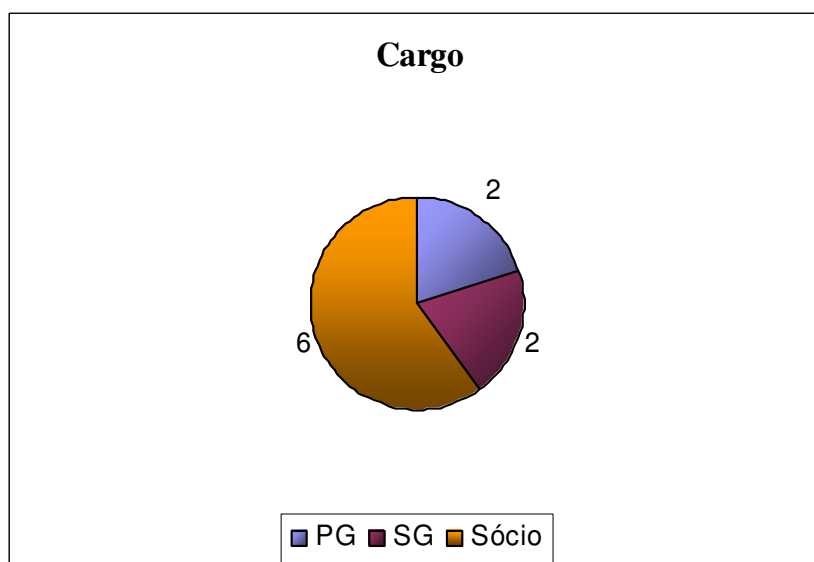
A maioria das microempresas questionadas foi fundada entre 1993 e 2003.



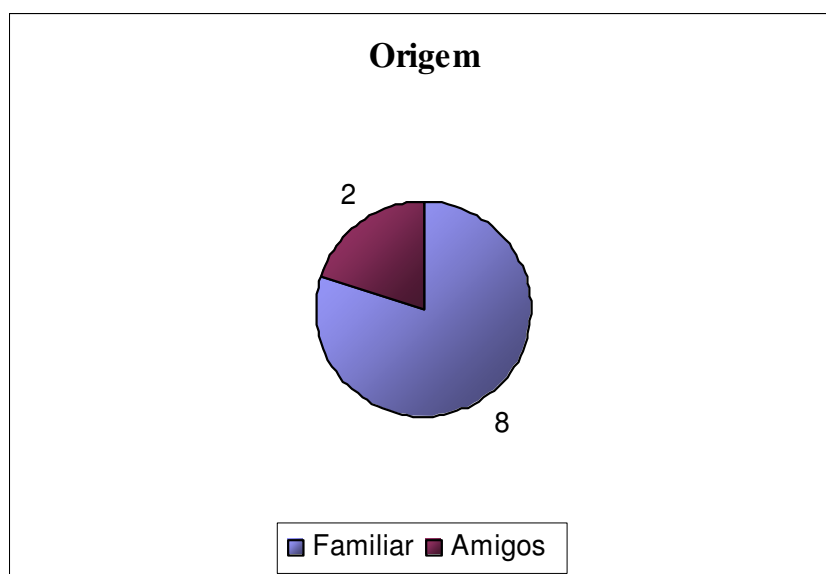
Os dados levantados apontam que quatro delas estão **constituídas juridicamente** como “Firma Individual” e seis estão constituídos por “Contrato Social”. Dessas seis, quatro têm a constituição societária com dois sócios, um por três sócios e um por quatro sócios.



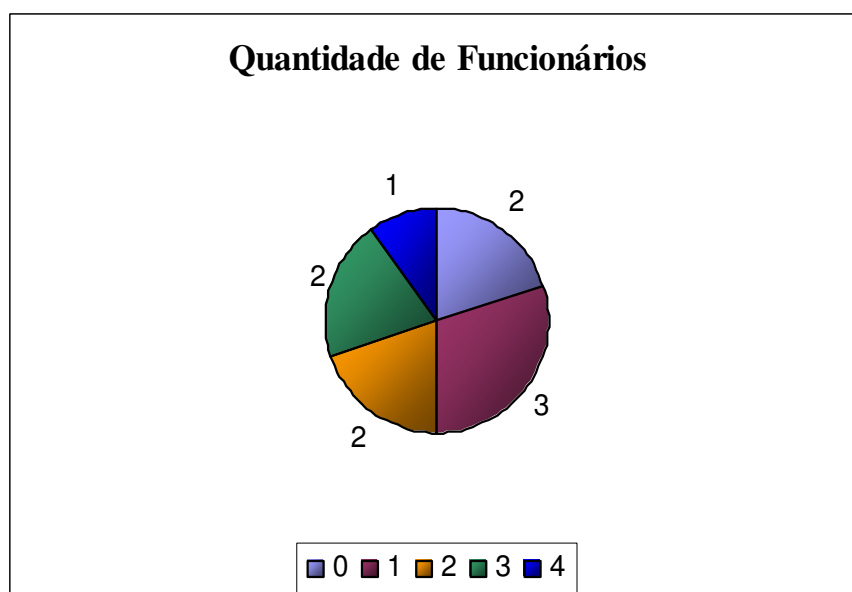
A partir das respostas obtidas, foi possível observar que, para alguns microempresários, as **distinções jurídicas na constituição da empresa** nem sempre estão muito claras. Das quatro microempresas individuais, duas eram fundadas por “sócios-gerentes” e duas por “proprietários-gerentes”. Todas as microempresas analisadas foram constituídas por capital próprio.



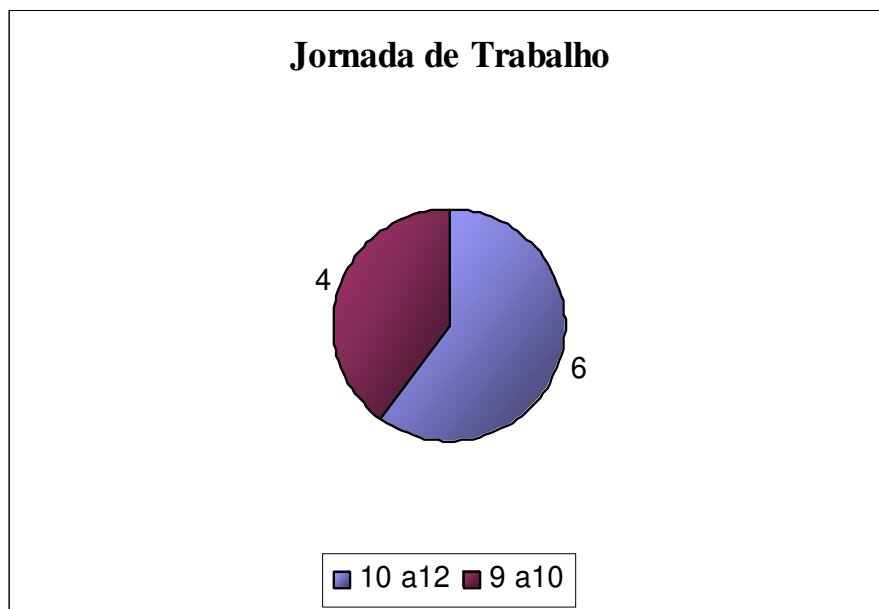
Quanto à **origem**, oito delas foram constituídas por famílias.



Das dez microempresas analisadas, duas não tinham **empregados diretos** em sua estrutura organizacional e procediam contratando trabalhadores autônomos quando necessários. Isto indica que os proprietários ou sócios devem se envolver diretamente nas atividades da empresa. Das oito restantes, três tinham somente um funcionário. Neste caso, entende-se que os microempresários preferem contratar serviços técnicos no que se refere a seu pacote de prestação de serviços do que arcar com uma estrutura maior, muitas vezes aquém de sua capacidade técnica e até mesmo financeira.



Entre os empresários, seis adotam uma **jornada de trabalho** de dez a doze horas diárias e o restante adota de nove a dez horas diárias.



Um dado importante que a pesquisa mostrou é que em alguns casos o conhecimento técnico e a experiência acumulada podem ser fatores positivos para desencadear a idéia de um empreendimento. Por exemplo, três dos questionados já tinham **experiências trazidas de trabalhos anteriores** como funcionários do mesmo ramo. Mas esta nem sempre é a questão principal.

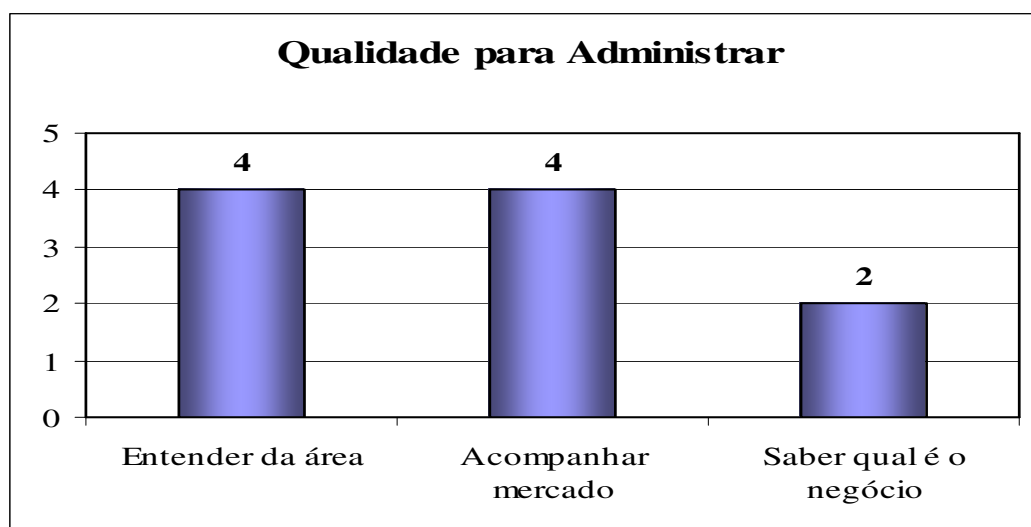


Os microempresários analisados fizeram uma lista de motivos que os levaram a abrir sua própria empresa. As respostas podem ser elencadas na ordem seguinte e estão ligadas a aspectos como:

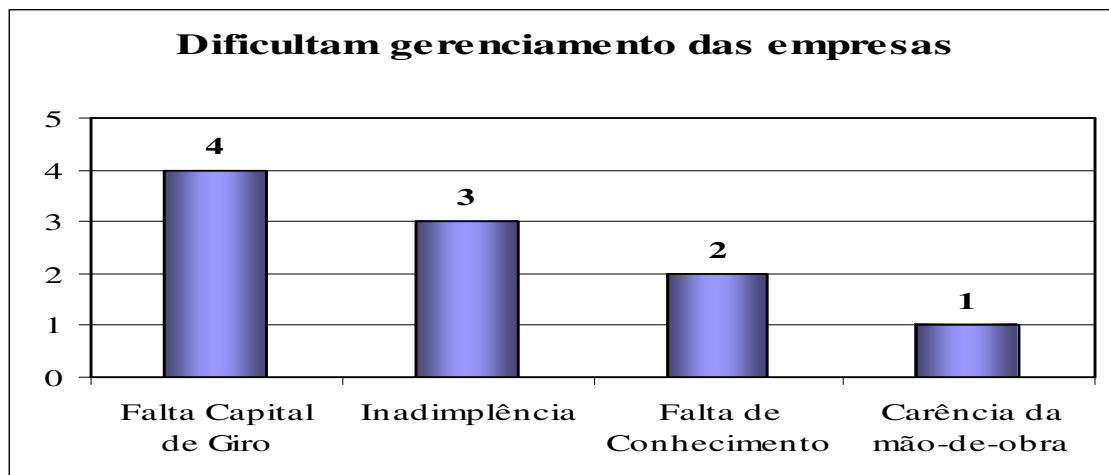
1. Independência financeira.
2. Oportunidade de colocar suas idéias em prática.
3. A família já atuava no ramo, sucessão empresarial.
4. Ser seu próprio patrão.

Ter uma **independência financeira** foi o item mais votado em termos de importância, o que sugere que a maioria procura melhorar de vida e, quem sabe, enriquecer com o negócio.

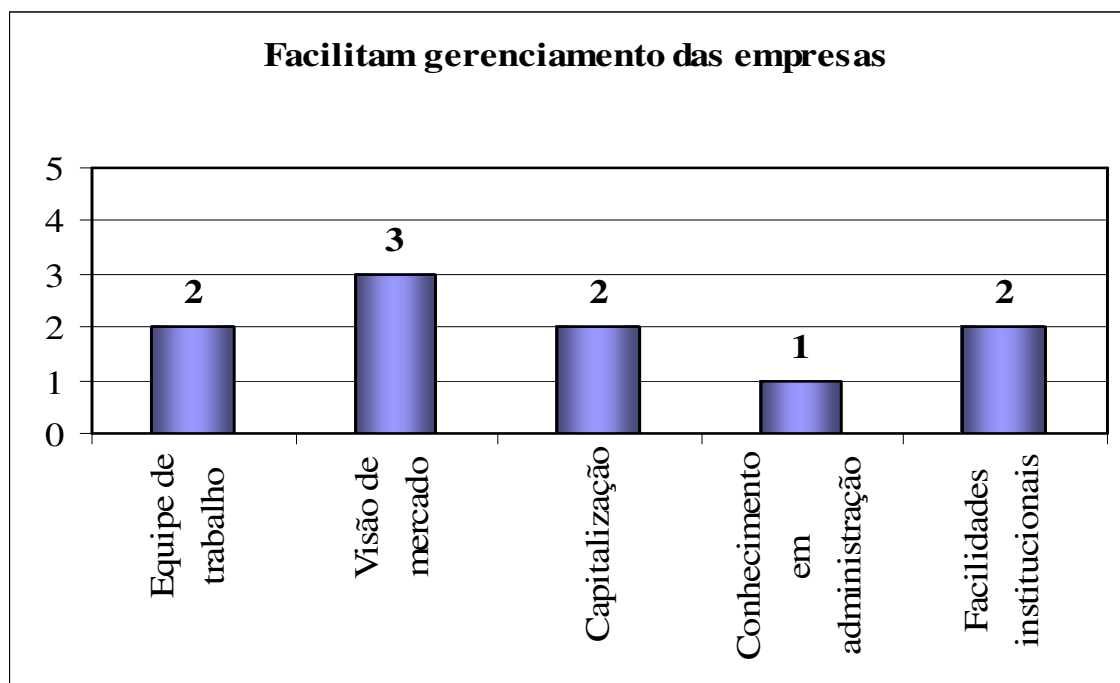
Quanto à **qualidade necessária para administrar uma empresa**, quatro disseram que é preciso entender da área que atua (mesmo que não tenha havido larga experiência anterior nessa área), quatro disseram que é importante acompanhar o mercado, dois disseram que é preciso ter foco no cliente, inovar e que é necessário saber a resposta precisa sobre qual seja o seu negócio. Os empresários que seguem essa linha de pensamento tendem a ter uma percepção maior de sua atuação no mercado.



A falta de capital de giro é o fator que mais dificulta o **gerenciamento nas empresas**, segundo quatro dos dez empresários analisados. Um dos entrevistados acredita que a carência de mão-de-obra especializada dificulta o gerenciamento, três apontam a inadimplência como dificuldade, dois apontam a falta de conhecimento em administração financeira.



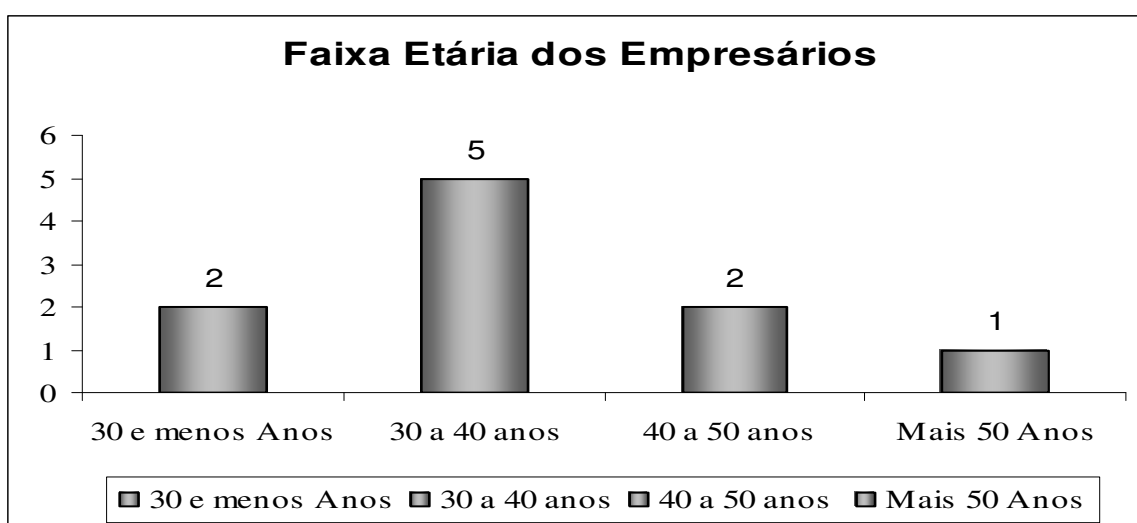
Já em relação aos fatores apontados como **facilitadores para o gerenciamento** das empresas, um empresário afirmou que o conhecimento em administração é um item importante, dois afirmaram que a capitalização é importante, três que a visão de mercado, criatividade e comunicação são grandes facilitadores, dois disseram que é a equipe de trabalho a grande facilitadora e, finalmente, dois disseram que são as facilidades institucionalizadas para as microempresas.



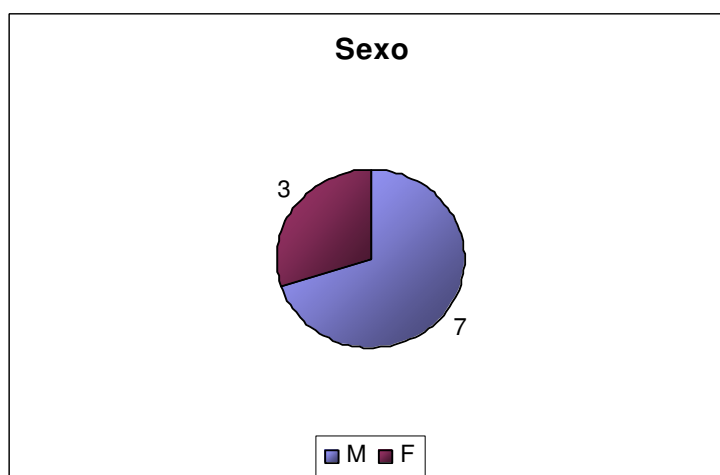
4.2.2 O perfil do empresário

Para levantar o perfil do empresário das empresas estudadas, utilizou-se um questionário com os seguintes itens:

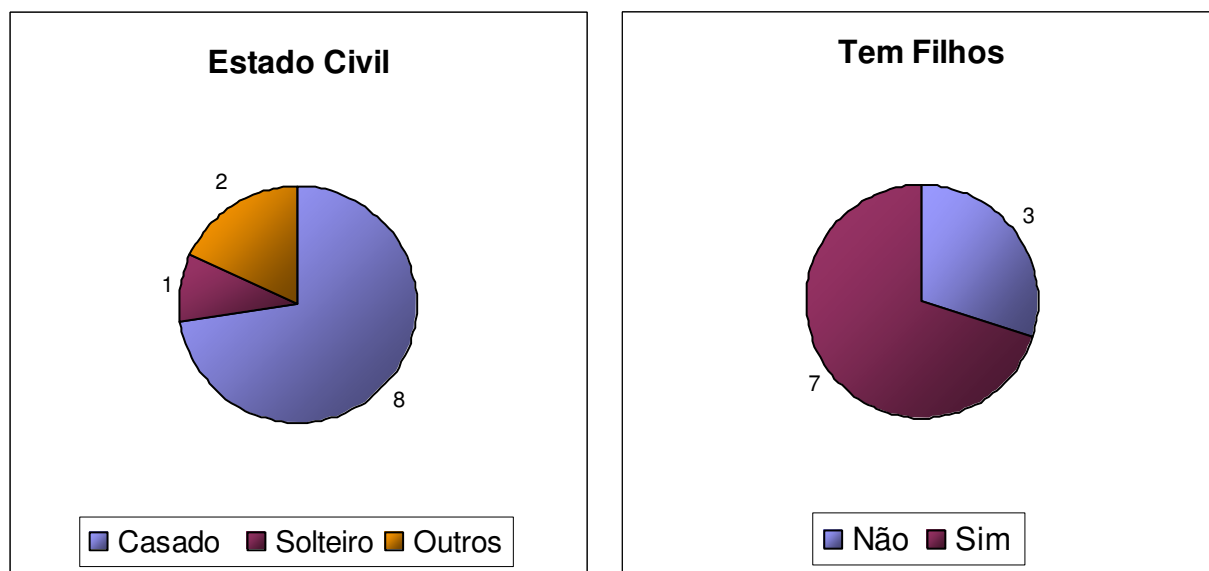
- idade;
- sexo;
- estado civil;
- número de filhos;
- escolaridade;
- cursos efetuados;
- fonte de informações utilizadas e
- qualidade de vida pessoal e da família.



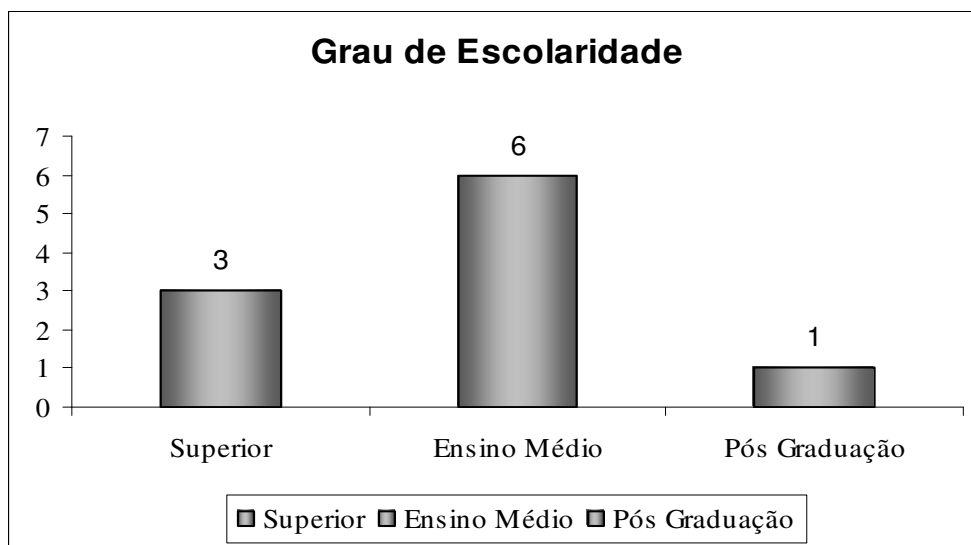
Dos dez empresários questionados, 2 estão na faixa de 20 a 30 anos, cinco estão na faixa etária de 31 a 40 anos, dois estão na faixa de 41 a 50 anos e 1 na faixa de 51 a 60 anos. A maioria dos microempresários desta pesquisa estão, portanto, na faixa dos 30 a 40 anos, fase adulta, de formação de família e sedimentação dos conhecimentos.



Sete são do sexo masculino e três são do sexo feminino, oito são casados e apenas um solteiro, um tem outro estado civil. Entre os casados, seis tinham filhos e dois não. Vendo por esta perspectiva, a constituição de um lar, a formação de uma nova família parece ser um incentivo para que as pessoas busquem com determinação uma segurança financeira.

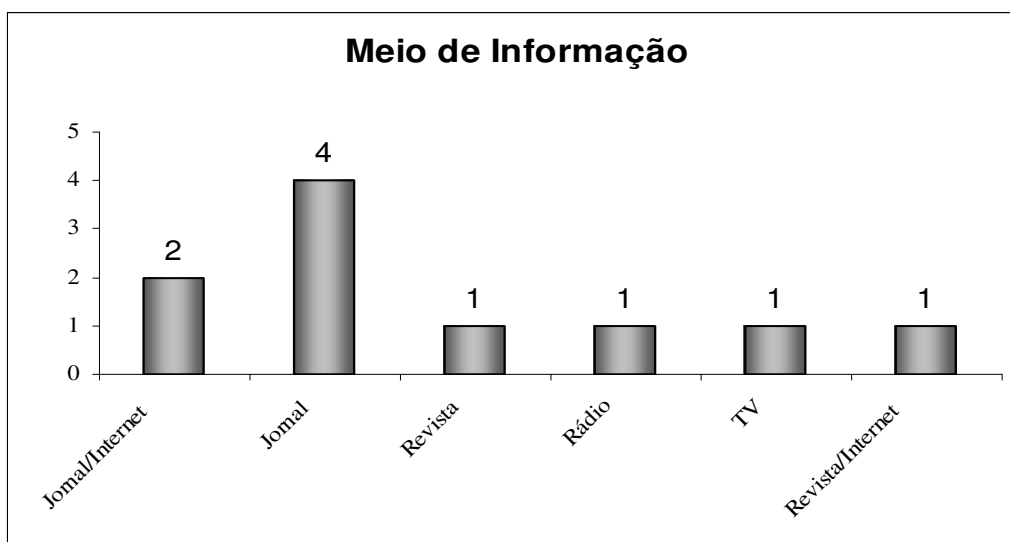


Quanto à escolaridade, três tinham ensino superior completo, entre eles, um tinha pós-graduação. O restante tinha apenas ensino médio com cursos profissionalizantes.

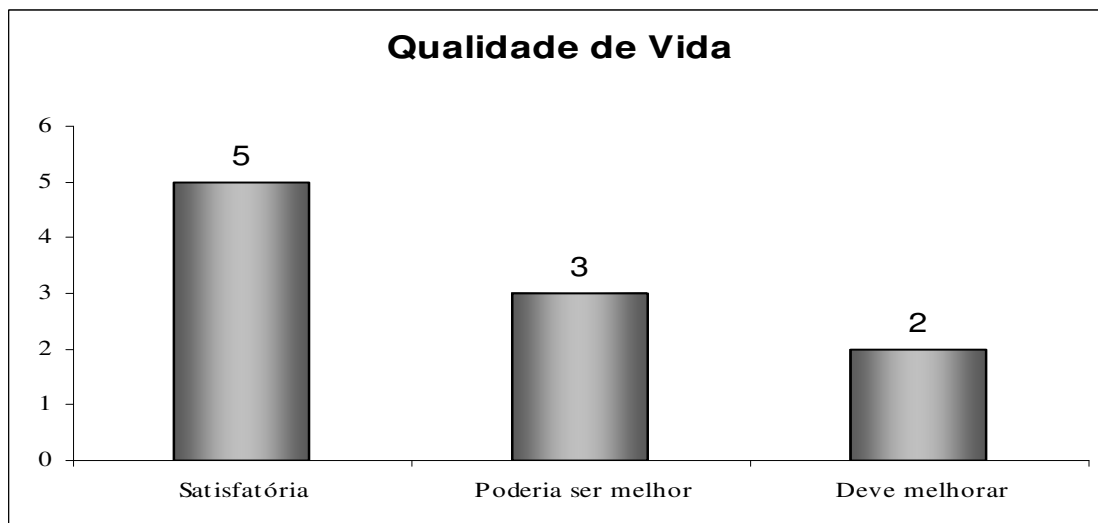


O jornal foi apontado por seis entrevistados como sendo o principal meio pelo qual buscam se informar não só sobre o seu negócio como sobre a vida da cidade e do país em geral. Revista foi o meio de informação mencionado por dois empresários. Um apontou a

televisão e outro disse que é o rádio a mídia preferida. Três deles utilizam a Internet junto com o outro meio escolhido.



Todos os entrevistados responderam às questões relacionadas ao tema qualidade de vida. Cinco consideram-na satisfatória, três disseram que poderia ser melhor e dois consideraram que sua qualidade de vida deverá melhorar.



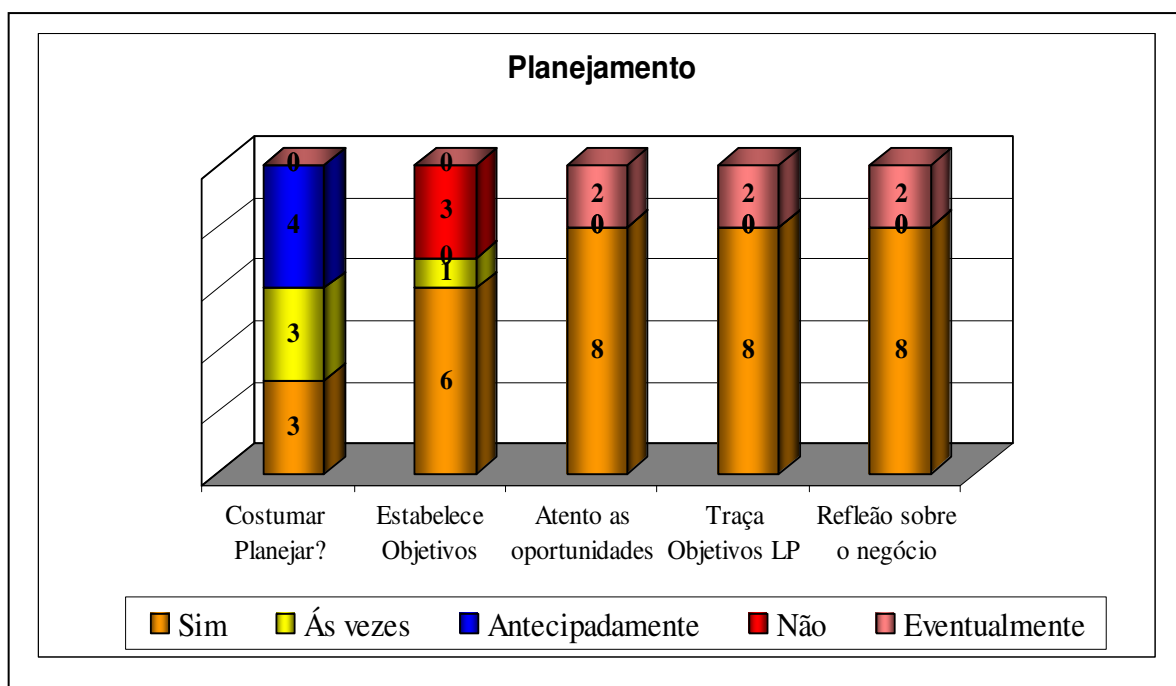
Deve-se notar que apenas a metade dos entrevistados sente-se satisfeita com a qualidade de vida que tem.

4.2.3 Planejamento

Para avaliar se os empresários faziam planejamento e como dirigiam e controlavam seus negócios, foram elaboradas questões direcionadas ao processo administrativo. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Três afirmaram que sempre costumam planejar suas atividades, outros três que planejam às vezes, e quatro planejam antecipadamente o que deve ser feito na empresa. Seis sempre têm em mente onde querem que sua empresa chegue, quatro têm isso em mente às vezes. Sete deles sempre estabelecem objetivos para seus negócios, dois não, e um estabelece objetivo às vezes.

Oito empresários estão atentos às oportunidades sempre, e dois apenas eventualmente. Sete deles sempre procuram estipular objetivos de longo prazo, e três afirmaram que os estipulam eventualmente.

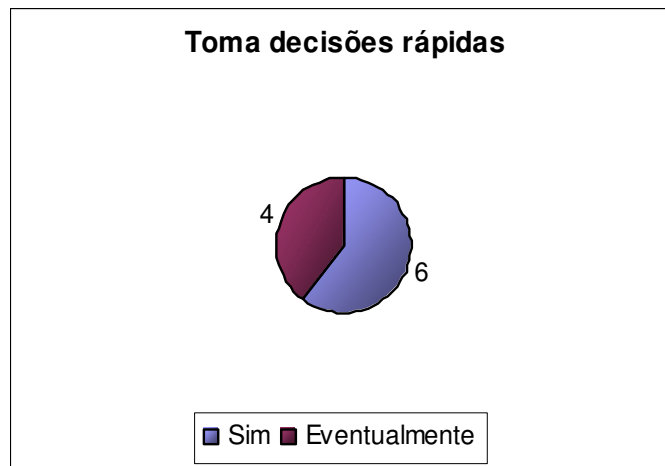


Os empresários foram questionados sobre se costumavam fazer reflexão da situação geral do negócio. Oito responderam que sempre refletem, e dois que refletem eventualmente.

Conclui-se que a maioria dos empresários reflete sobre a situação geral do seu negócio, no entanto, deixam a desejar quanto ao bom planejamento, pois nem sempre estabelecem formas para atingir seus objetivos e por isto a formulação dos objetivos e sua implementação nem sempre acontecem de forma harmoniosa.

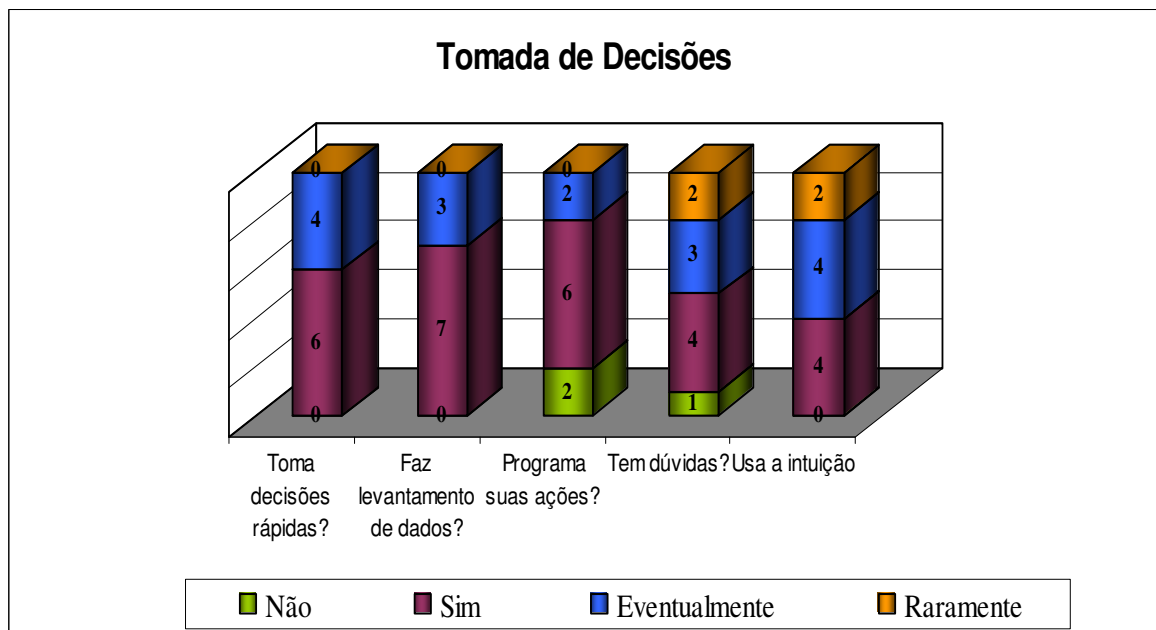
4.2.4 Tomada de Decisões

Dos dez empresários analisados, três tomam decisões rápidas dentro de seu negócio, três freqüentemente as tomam e quatro eventualmente as tomam, sugerindo assim que o processo de tomada de decisões é dinâmico.



Quanto ao **levantamento de dados** sobre um assunto que requer tomada de decisões, sete sempre levantam e três eventualmente levantam os dados.

Quanto à **programação das ações**, seis sempre programam, dois eventualmente programam e dois nunca programam suas ações no que se refere a tomada de decisões.



Quanto às **dúvidas** para tomar decisões, quatro freqüentemente têm dúvidas, três eventualmente, dois raramente têm dúvidas e um nunca fica em dúvida numa tomada de decisões.

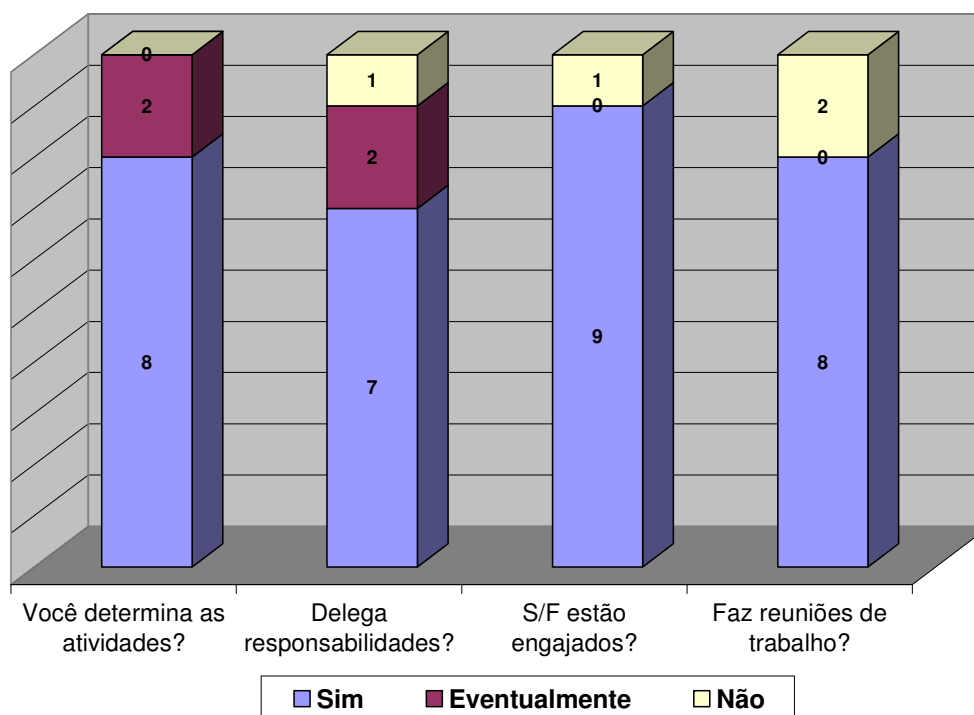
Quanto à **utilização da intuição** na tomada de decisões, quatro eventualmente a utilizam, dois raramente e quatro sempre a usam.

4.2.5 Sobre a Organização

Na organização, para o desempenho da empresa é de consenso entre os empresários entrevistados de que a organização deve ser feita por eles mesmos e não por terceiros.

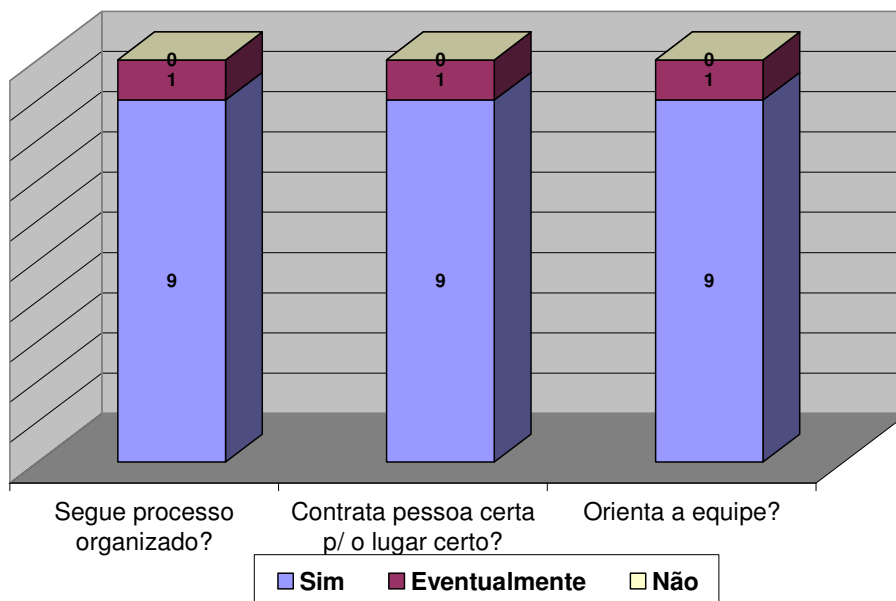
Dos dez empresários questionados, oito sempre determinam as atividades dentro da empresa e dois eventualmente determinam. Quanto à delegação de responsabilidades e decisões aos funcionários, sete sempre delegam, dois eventualmente delegam e um nunca delega.

Perguntados sobre a motivação dos sócios e dos funcionários a engajarem nos objetivos da empresa, nove sempre têm atitudes de motivação e um eventualmente motiva. E em relação ao hábito de fazer reuniões com a equipe de trabalho, sete freqüentemente fazem, um raramente faz e dois nunca o fazem.



Com relação a seguir um processo organizado, nove consideram que sempre seguem um processo organizado e um eventualmente segue. Quanto a contratação de funcionários, nove consideram que sempre colocam a pessoa certa no lugar certo e um eventualmente as colocam no lugar certo. Sobre orientação da equipe para o trabalho, nove responderam que sempre orientam e um eventualmente orienta.

Organização do processo e da equipe



Quanto ao hábito de fazer reuniões com a equipe de trabalho, sete frequentemente fazem, um raramente faz e dois nunca o fazem.

Os dados indicam que a maioria desses microempresários costuma determinar e organizar as atividades dentro da empresa para obter melhor desempenho. Também, seguem um processo organizado. Os microempresários acreditam que os seus empregados têm claro quais são suas funções e que, da mesma forma, esses sabem o que o microempresário espera deles. Costumam delegar responsabilidades e decisões e constantemente motivam os seus funcionários a engajarem-se nos objetivos da empresa. Apesar de eventualmente realizarem reuniões com equipe de funcionários, pressupõe-se que as orientações ocorrem diretamente, de maneira informal.

4.2.6 Direção

Quanto a **pedir sugestões aos funcionários** para a melhoria do serviço, oito frequentemente pedem sugestões e dois eventualmente.

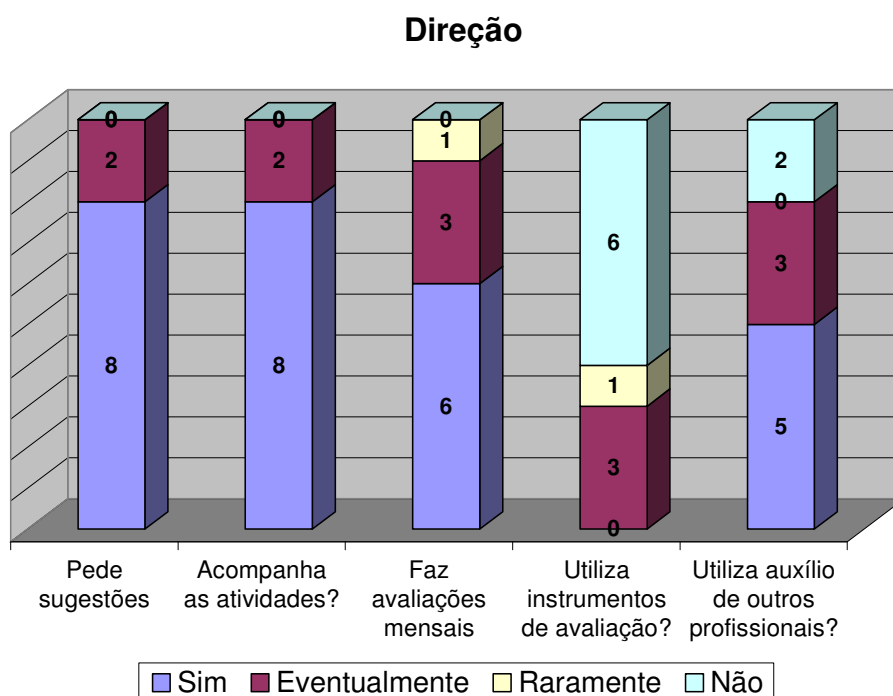
Sobre o **acompanhamento das atividades**, oito frequentemente acompanham e dois eventualmente.

Sobre o **costume de fazer avaliações** mensais sobre resultados obtidos, seis responderam que sempre fazem, três dizem que eventualmente fazem e um raramente faz.

Quanto à **utilização de instrumentos para a avaliação**, seis não utilizam, três eventualmente utilizam e dois raramente utilizam.

Quanto à **utilização do auxílio de outros profissionais para gerenciar** a empresa, como contador, técnicos ou suporte, três responderam que eventualmente buscam esse tipo de auxílio, dois nunca buscam auxílio e cinco freqüentemente buscam esse tipo de auxílio.

Quanto aos empresários estudados, os dados mostram que eles acompanham as atividades dia a dia na empresa e costumam realizar a avaliação mensal dos resultados. No entanto, a maioria não utiliza instrumentos para avaliar esses resultados. Nessa dinâmica, há um contraponto entre acompanhar os resultados mensalmente e a falta de instrumentos para fazê-lo. Infere-se que os microempresários preferem administrar sozinhos a sua empresa, pois a maioria não utiliza o auxílio de outros profissionais como suporte de gerenciamento. Por exemplo, todo o microempresário necessita de um contador para fazer a sua contabilidade. No entanto, não exigem ou desconhecem que este contador está a sua disposição para auxiliá-lo a gerir o seu negócio como uma referência aos seus questionamentos.



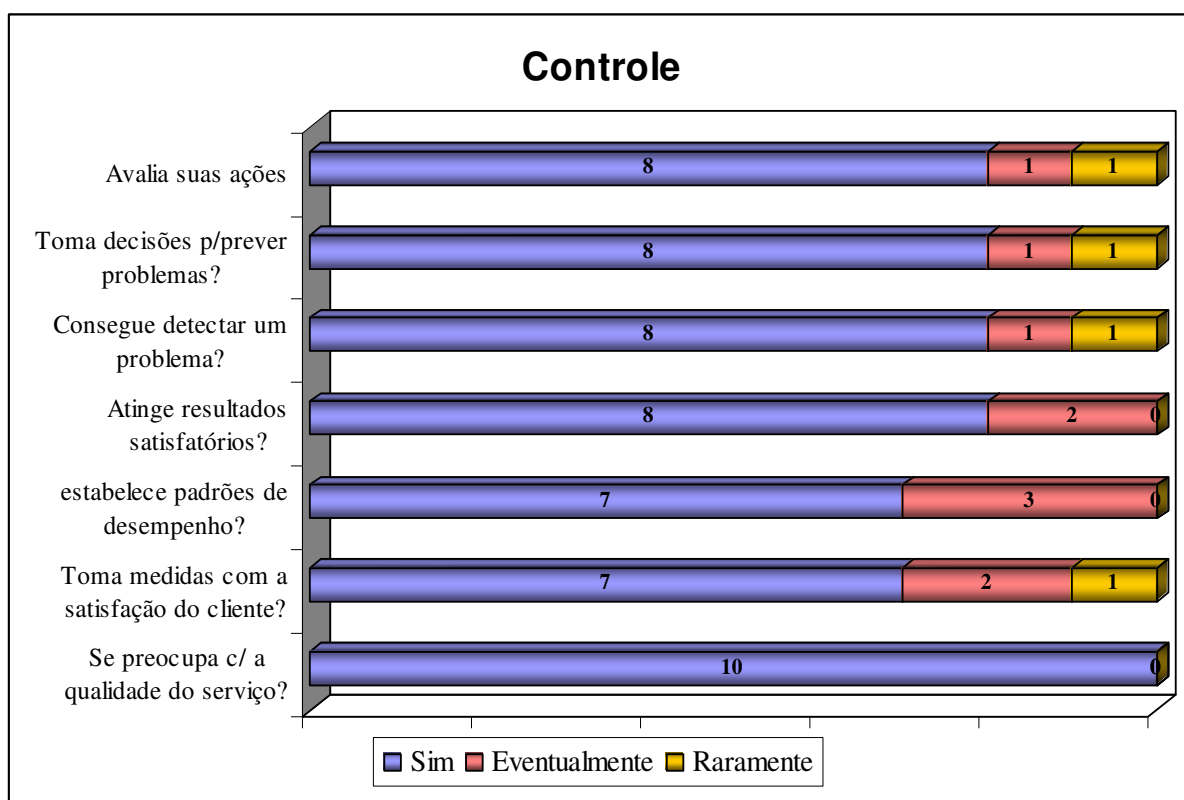
4.2.7 Controle

Quanto a **existência ou não da preocupação na qualidade dos serviços** prestados pela empresa, seis dizem que sempre existe essa preocupação, e quatro disseram que freqüentemente estão alertas quanto à qualidade.

Quanto aos empresários analisados, quando questionados sobre as medidas tomadas para saber o grau de **satisfação do cliente**, sete freqüentemente utiliza medidas, dois

eventualmente utilizam medidas e um raramente utiliza medidas para saber o grau de satisfação do cliente.

Observa-se assim que a satisfação do cliente é percebida por meio de um controle tático, que é exercido no nível intermediário da organização, no médio prazo, e aborda cada departamento ou setor. Portanto, processa-se o *feedback* pela qualidade do serviço e o retorno contínuo dos clientes. A microempresa, portanto, necessita adotar padrões ou critérios de desempenho para facilitar a sua avaliação.



Quanto a estabelecer **padrões de desempenho**, sete sempre adotam, três eventualmente adotam.

Sobre a **deteção de um problema** na empresa logo após o acontecimento deste, oito freqüentemente detectam, um eventualmente detecta e um raramente detecta o problema.

Quanto às **decisões tomadas para a resolução dos problemas**, oito freqüentemente atingem resultados satisfatórios e dois eventualmente atingem esses resultados.

Sobre tomar **decisões para prever futuros problemas**, oito freqüentemente tomam medidas preventivas, um eventualmente toma e um raramente toma medidas preventivas para prever futuros problemas.

Quanto à avaliação do resultado de suas ações dentro da empresa, oito freqüentemente avaliam, um raramente avalia e um eventualmente avalia ou nunca avalia os resultados de suas ações dentro da empresa.

Assim, percebe-se que o controle operacional é exercido no nível da execução de tarefas dentro da organização. Tem caráter imediatista, controlando e avaliando o desempenho das tarefas a cada momento, para a ação corretiva ser imediata. Alguns envolvem mecanismos impessoais de controle, como a produção em linha de montagem, os quadros de produtividade e a automação do processo de operações e de execução de tarefas, como controle de qualidade.

CAPÍTULO V

O QUE PODE FAZER UMA EMPRESA DE SUCESSO HOJE

[Empresa familiar, espírito empreendedor, planejamento
e o setor de prestação serviços]

Este capítulo segue a ordem temática das características apuradas na amostra pesquisada e expostas no capítulo precedente. Nesse sentido, cada trecho temático extraído de um especialista no assunto procura fornecer ainda mais elementos para embasar as considerações acerca dos objetos desta pesquisa. Ainda uma vez mais procederemos do âmbito mais particular, o das empresas familiares, passaremos pelas idéias de espírito empreendedor, planejamento e estratégias, costumes empresariais e maturidade do empreendimento, até voltarmos à composição social pelo tecido das relações da microeconomia em pauta aqui.

5.1 Empresa familiar

Lodi (1993, p. 6) define: “(...) a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa se identificam com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”. Isso pode se tornar uma via de mão dupla, pois se existe, por um lado, a tranquilidade de estar em torno de pessoas de confiança, ao mesmo tempo, se torna perigoso quando os interesses da família se sobrepõem aos interesses da empresa. Por outro lado, uma empresa precisa ter sócios e, para tanto, é preciso procurar quem tenha necessidades e ambições semelhantes, partilhe valores, ou seja, tenha formas semelhantes de agir com os empregados, com os clientes, com o meio ambiente e com os lucros.

Se quisesse buscá-los longe dos riscos inerentes ao tipo de empresa familiar, o empreendedor deveria recorrer à sociedade, mas, conforme Dolabela (1999, p. 205), “uma sociedade é um assunto muito delicado, pois uma empresa, quando se inicia, é comum buscar sócios, tanto pelo capital que podem agregar quanto por serem a mão-de-obra mais barata naquele momento; e até para mitigar a insegurança de todos que, escudando-se na força do grupo, sentem-se mais fortalecidos para enfrentar o desconhecido.”

Até seu estabelecimento, portanto, o empreendimento vai buscando suas vias de fortalecimento pelas oportunidades que o próprio mercado oferece. E importa lembrar que a

dificuldade de constituir o grupo gestor da organização, com sinergia e disposição para superar todos os desafios é proporcional ao esforço para definir o melhor setor de investimento. A respeito disso, Dolabela (1999, p. 66) assevera que “uma grande parte das empresas são iniciadas por produtos ou serviços baseados em tecnologia e idéias desenvolvidas por empresários enquanto eles eram empregados de outros. (...) Existe uma grande diferença entre idéias e oportunidades, entre idéias e produtos rentáveis, capazes de viabilizar uma empresa. Sobre idéias, é possível tê-las aos montes, o difícil é descobrir a oportunidade, habilidade que é, aliás, um dos grandes atributos do empreendedor. A oportunidade deve se adequar à pessoa, ou seja, a mesma oportunidade pode ser interessante para um e para outro não ser.”

A chamada maturidade empresarial, portanto, é conquistada no jogo dinâmico da aposta, risco e aprendizado pelas adversidades – algumas vezes, conforme o exemplo acima, pelas adversidades alheias – e que devidamente transformadas em conhecimento e experiência permitem ao empreendedor mudar seu status de ação. Podemos assimilar aqui o que diz, por exemplo, Rech (2000, p. 2) acerca da fase de maturidade humana: “A maturidade não quer dizer que se chegou à perfeição. Ela ocorre, como é natural, de forma não-linear e está imbricada nos aspectos pessoais, ambientais e socioculturais, somando-se a estruturação da personalidade com suas particularidades. Percebe-se que na fase da maturidade o perfil empreendedor encontra-se mais definido e sólido.”

Mas cada época tem um sentido para dar conteúdo à idéia de maturidade, e se antigamente, conforme Jacomino (2001, p. 26), “os empresários achavam que precisariam de cinco anos para verificar se realmente tinham sido bem-sucedidos. Agora, acham que se não alcançarem o sucesso em um ano é porque fracassaram.” Além disso, pelas contingências históricas e de formação pessoal e profissional, o empresários hoje em dia têm de lidar com muito mais diversidades de demandas, exigências e necessidades do que há, por exemplo, vinte anos atrás. Foi determinante desenvolver uma visão mais abrangente sobre o que é possível, por exemplo, desenvolver e investir em outros países pelo mundo, sobre contra que tipo de concorrência seria necessário lidar, e assim por diante. O lado negativo é que, com isso, com a velocidade exigida nas decisões e alto custo emocional desse tipo de vida, salvo as exceções de praxe, os novos empreendedores não entendem a necessidade da empatia, de compreender a perspectiva de outras pessoas, de procurar enxergar todos os lados envolvidos. Eles pensam mais em si do que no trabalho que podem realizar em equipe.

5.2. Atribuições dos empresários:

Mas quais seriam então as atribuições esperadas de um empreendedor que, mesmo que sob o peso do seu tempo, pudesse reunir as qualificações necessárias para a superação dos seus limites? Segundo pesquisa do SEBRAE (2000), dentre as atribuições mais especificamente necessárias ao empresário devem estar: buscar seu próprio desenvolvimento como empresário; procurar conhecer as áreas da empresa que domina menos e passar a estudá-las; ler continuamente e manter-se atualizado; discutir, aceitar sugestões; vivenciar situações, procurar freqüentar o chão da fábrica, compreender nos mínimos detalhes o funcionamento do negócio com o qual trabalha, experimentar novas idéias, enfim, manter um permanente processo de aprendizado e evolução.

Morais (2000, p. 19) ressalta que no mesmo sentido “um empresário que está preparado, é percebido pela sua concorrência e a aciona, quem é despreparado é que reage à concorrência. Quando se está preparado, o espírito acompanha todos os passos. (...) pela comunicação percebe-se o primeiro sinal de vida de um empresário, é o que mantém sua equipe viva. Nada é tão vital para a coordenação do desempenho. Nenhum outro fator tem um papel tão importante na construção e preservação da confiança entre os seus integrantes. Ela abre ou fecha o caminho.”

E o planejamento estratégico representa justamente a materialização de todo o dinamismo de disposição contido no espírito empreendedor descrito acima. Cumpre lembrar que não se considera aqui estritamente individual e/ou subjetivo a composição dessa idéia de solução empresarial, mas que ela pode inclusive, como no geral acontece, resultado de uma coletividade voltada para os mesmos fins e trabalhando em equipe. Sobre isso, Arantes (1994, p. 221) considera que para uma empresa ter organização é preciso ter sinergia ou o esforço conjunto realizado através de um trabalho compartilhado entre as pessoas e que produz um resultado maior. Na organização pretende-se colocar a pessoa certa no lugar certo, para que a mesma tenha um desenvolvimento gradual equilibrado. Ackoff (1976, p. 66) acrescenta a isso a dimensão do planejamento, segundo a qual “planejar é um processo contínuo, que se traduz no envolvimento de um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas, sendo que podem ser separadas de formas diferentes”. As empresas, normalmente, possuem objetivos de longo prazo mas não se aplicam em estabelecer estratégias para atingi-los. O planejamento estratégico é um processo gerencial que, programando o futuro, possibilita ao administrador estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com a finalidade de obter um nível de otimização na relação entre organização e ambiente. Apesar do planejamento estratégico não

garantir totalmente o sucesso futuro, ele considera as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente, por isso representa uma manifestação de prudência administrativa somente presente em espíritos preparados.

Porter (1996, p. 36) dirá, complementando a perspectiva acima, que “uma empresa, uma organização não é uma unidade pronta e acabada e sim um organismo vivo e que está sujeito à mudanças”. É preciso planejar sempre as ações da empresa, para que possa prever ameaças e atingir seus objetivos. É necessário também que a empresa determine objetivos como forma de dar-lhe um rumo, estabeleça rigorosamente uma estratégia de ação e articule as pessoas envolvidas nela. O planejamento pode absorver incertezas e minimizar as margens de erro nas ações da empresa, permitindo dar consistência à sua performance.

5.3. O planejamento estratégico:

Uma organização pode ter várias alternativas estratégicas à sua disposição. Uma cuidadosa análise de seu ambiente externo, incluindo a concorrência, e de seu ambiente interno revela que apenas uma estratégia pode ser considerada ótima. Essa lógica se ajusta a determinados estágios da organização: sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.

A formulação do planejamento deve considerar as atividades táticas que devem ser direcionadas a áreas específicas da organização. O que representa, portanto, uma espécie de decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico, ainda conforme o já citado Ackoff (1976, p. 68). Já a verificação da execução das tarefas, da utilização dos equipamentos, controle de estoques, bem como treinamento e a supervisão dos funcionários, ou seja, o pleno desenvolvimento e formulação do planejamento tático, é de responsabilidade dos níveis administrativos da empresa.

O planejamento estratégico pretende otimizar os recursos disponíveis, sejam eles materiais ou humanos, visando a consecução dos objetivos previamente fixados segundo uma estratégia predeterminada. Por envolver inúmeras questões, de ordem diretiva, organizacional e estratégica, toda e qualquer ação neste âmbito deve estar sempre de acordo com o processo decisório da empresa.

Dentro desse contexto é possível determinar que o planejamento tático possui um raio de atuação maior que o do planejamento operacional. As ações previstas no modelo tático são definidas para serem executadas num intervalo de tempo mais longo do que é possível ser designado pela expressão a médio prazo.

5.4. A formulação da estratégia:

O processo de reformulação estratégica deve considerar as transformações mercadológicas e sociais de forma a acompanhar e, se adequar, a essa nova realidade. O planejamento consiste em um recurso livre de normas rígidas e pré-fixadas, que procura integrar o trabalho executivo, onde a sua eficácia se demonstra através do estabelecimento das prioridades da empresa, possibilitando o oferecimento de alternativas de direção.

A elaboração e a sistematização de hipóteses dos acontecimentos possíveis que possam ter impactos negativos ou positivos em determinada organização são chamadas de cenários. Segundo Tavares (2000, p. 41), “o cenário corresponde ao desenvolvimento de modelos hipotéticos de possíveis ambientes futuros, relacionando seus indicadores com as atividades da organização, para facilitar a formulação de estratégias viáveis. Consiste em um processo sistematizado para identificar, classificar e avaliar as variáveis ambientais que afetam ou poderão vir a afetar o desempenho organizacional.”

É importante tanto para a formulação de estratégias quanto para a avaliação de barreiras delimitar o acesso ao mercado e o posicionamento dos mercados em que se pretende atuar em relação aos ciclos (introdução, crescimento, maturidade e declínio). Bethlem (1998, p. 77) comenta que cada um desses caracteriza-se da seguinte maneira:

1. Introdução: é a fase que proporciona excelentes oportunidades de negócios, mas o mercado ainda é limitado pelo desconhecimento dos clientes sobre os produtos/serviços oferecidos, e os lucros são reduzidos devido aos investimentos necessários e às despesas de lançamento no mercado.

2. Crescimento: conforme os clientes sentem a necessidade pelo produto/serviço, a demanda se expande e a concorrência também torna-se mais acirrada.

3 Maturidade: é a fase na qual a taxa de crescimento é mais baixa, os clientes são mais fiéis aos produtos e serviços existentes, dificultando a entrada de novos concorrentes. Os lucros são mais estáveis.

4. Declínio: esta fase caracteriza-se pela luta pela sobrevivência, já que as vendas despencam e o lucro desaparece.

Conforme RAMOS (1966, p. 83), as decisões que devem ser tomadas são um dos elementos das organizações administrativas, onde os processos administrativos são decisórios. Assim, as atividades empresariais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas dentro do ambiente empresarial dinâmico, portanto as atividades empresariais também são dinâmicas.

5.5 Empresa de prestação de serviços:

O âmbito mais estrito do que nos interessa nesta pesquisa é aquele que coincidentemente se mostra tão dinâmico quanto o é o ambiente corporativo globalizado: o setor de prestação de serviços. Para Santana (1993, p. 30), “elas são empresas onde suas atividades não resultam na entrega de mercadorias e, sim, no oferecimento do próprio trabalho ao consumidor”. Nesse sentido, Slongo e Sampaio (1997, p.12) explicam que o setor de prestação de serviços é uma atividade muito dinâmica, pois muda sempre, em resposta às preferências dos consumidores e à oferta de novos serviços por novos concorrentes. Ora, dada a fluidez de um ramo de atividade cujo produto não pode ser concretamente especificado, tampouco demonstrado, antes da compra, ele se mostra privilegiado como objeto de análise para a compreensão dos impasses envolvidos em todo o desenvolvimento industrial contemporâneo a partir do qual assistimos gradativamente a todos os valores mais significativos migrarem dos bens e produtos para os serviços.

Toda essa progressiva abstração do suporte dos valores representa crescimento das exigências de flexibilização nas concepções empresariais. E toda empresa tem a necessidade de ter uma estrutura técnica e adequada para desenvolver bem suas atividades. Ao conceber a relevância da gestão do conhecimento como ponto de apoio do desenvolvimento dessa flexibilização, a estrutura teve que se adaptar, de modo a adotar uma padronização igualmente mais permissiva, garantindo que as pessoas usufruam dos múltiplos canais de transferência do conhecimento. Quanto a esta necessidade de flexibilidade, Davenport e Prusak (1998, p.91) observam que se deve em razão do conhecimento mudar conforme a variedade de pessoas. Porter (1986, p. 45) complementa e diz que “o cargo representa o ponto de mediação entre o indivíduo (com suas necessidades e motivações pessoais) e a empresa (com seus recursos e necessidades de talento humano).”

Para atingir tais gamas de performance, a direção, segundo Porter (1986, p. 53) precisa fazer com que as pessoas se comuniquem constantemente para que os resultados sejam eficientes. Ou seja, os sujeitos da organização precisam ser comunicados sobre o que deve ser feito, como, quando e quanto. A comunicação traduz-se em informações sobre o desempenho da equipe. As empresas atuais têm tido uma tendência a exigir cada vez mais qualificações dos trabalhadores. A direção da empresa deve se ater às competências do empregado para que ele seja colocado no lugar certo, na hora certa. Algumas competências são exigidas atualmente pelas empresas:

1. Capacidade de se comunicar escrita e oralmente;
2. Leitura abrangente e habilidades de compreensão;
3. Saber fazer uso da matemática, lógica e ter habilidades de raciocínio;
4. Alfabetização funcional e operacional e entendimento de estatística;
5. Fundamento de conhecimento científico, incluindo a ciência aplicada;
6. Habilidade para usar computadores e outras tecnologias;
7. Habilidade para fazer pesquisas e aplicar e interpretar os dados;
8. Conhecimento da história e do governo para operar numa sociedade democrática;
9. A compreensão da história mundial e os negócios no mundo;
10. Conhecimento de geografia mundial;
11. Conhecimento de línguas estrangeiras;
12. Raciocínio e pensamento crítico e habilidade na resolução de problemas;
13. Autodisciplina e habilidade para agir com responsabilidade;
14. Aplicação de princípios éticos e estabelecimento e avaliação de metas;
15. Adaptabilidade e flexibilidade;
16. Habilidades interpessoais críticas, incluindo falar, ouvir e fazer parte de uma equipe;
17. Respeito pelo valor dos esforços, entendimento da ética do trabalho e necessidade de contribuições individuais e autodisciplina;
18. Estar entusiasmado sobre a vida e estabelecer metas para um aprendizado permanente;
19. Entendimento multicultural, incluindo idéias na diversidade e a necessidade de uma perspectiva internacional;
20. Resolução de conflitos e habilidade de negociação;
21. Entender e praticar honestidade e integridade;
22. Entendimento e respeito por aqueles não semelhantes, a apreciação da diversidade;
23. Capacidade de assumir maior responsabilidade por suas próprias ações.

Dentre as características dos empresários estudados, cumpre ressaltar – a título de ilustração do que aqui se pretendeu compor como parâmetro analítico e como contraponto –, de que eles, no geral, apesar de acompanharem as atividades do dia-a-dia da empresa e realizarem periódicas avaliações dos resultados, na maioria não utilizam instrumentos adequados para avaliar e aprender a melhorar suas atividades com esses resultados. Nessa dinâmica, não tendo condições de compreender as reais necessidades de seus empreendimentos, os microempresários preferem administrar sozinhos sua empresa, pois a maioria não sabe procurar o auxílio de outros profissionais como suporte de gerenciamento.

Por exemplo, dentre os ramos considerados nesta pesquisa, todo o microempresário necessita de um contador para fazer a sua contabilidade. No entanto, não exigem ou desconhecem que este contador está a sua disposição para auxiliá-lo a gerir o seu negócio e pode, eficazmente, solucionar os questionamentos mais essenciais exigidos pelo desenvolvimento do seu negócio. Não percebem que os empresários que procuram a eficácia em seus serviços, devem, por exemplo, observar e avaliar o desempenho dos funcionários e também seus próprios, dos métodos utilizados, os processos realizados para tal fato, a manutenção de máquinas e equipamentos, de matérias-primas, de produtos, fazendo isso através de um controle.

Segundo uma pesquisa efetuada pelo PAQ⁹, os primeiros estudos para uma avaliação na qualidade de serviços foi feito pelos pesquisadores Parasuraman, Zeitham, & Berry (1985), que desenvolveram um modelo para avaliação. Os critérios para a avaliação foram aplicados considerando-se diferenças entre as expectativas dos usuários e o que realmente é oferecido pelas empresas. Esses pesquisadores criaram uma escala que se chama SERVQUAL, para fazer uma análise qualitativa e quantitativa da satisfação do usuário. O resultado foi um conjunto de dimensões apontados como fundamentais para a qualidade dos serviços:

1. Tangibilidade (*tangibles*): facilidades e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
2. Confiabilidade/Credibilidade (*reliability*): habilidade em prestar o serviço prometido com confiança e precisão.
3. Receptividade (*responsiveness*): disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza.
4. Garantia (*assurance*): conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir segurança.
5. Empatia (*empathy*): cuidado em oferecer atenção individualizada aos usuários.

⁹ PAQ – Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÃO

Este estudo permite extrair importantes características que delineiam o perfil dos microempresários do ramo de prestação de serviços da cidade de Santos.

Além dos traços mais comumente encontrados como busca de uma maior independência financeira quando inicia o empreendimento, do senso de oportunidade de materializar projetos corporativos germinados no solo fértil da experiência administrativa, do aproveitamento das disponibilidades familiares na constituição de um grupo de apoio mútuo que visa o mesmo objetivo fixado no desenvolvimento do próprio negócio, foi marca recorrente na amostra aqui analisada a manifestação da fragilidade e precariedade administrativa a partir da qual atuam.

Dentre outros modos, essa expressão foi ganhando corpo pela unanimidade em considerar que uma boa administração deve ser aquela preocupada fundamentalmente com o ambiente externo à empresa. As oportunidades e ameaças, por exemplo, foram todas vistas pelos microempresários como tendo origem externa, pois, evidentemente são todas provenientes do mercado. A empresa é tomada como externa ao mercado.

Embora manifestem o desejo de assumir uma postura estratégica – curiosamente sem planejamento – e acompanhar e compreender os desenvolvimentos e as especificidades de suas áreas de atuação, não dão a devida importância aos desenvolvimentos necessários e às especificidades condicionadas de seu próprio negócio. Os parâmetros de ação de um empreendimento arrojado e dirigido com profissionalismo são substituídos por uma espécie de autonomia intuitiva, o que se, por um lado, permite conceber e até assumir os princípios de administração manifestos – e reconhecidamente decisivos, pelo que acompanhamos das considerações conceituais até aqui – por eles como interesse em entender a área em que atuam, o seu negócio e acompanhar o mercado, ter foco no cliente, inovar e condicionar suas forças pela compreensão profunda de suas fraquezas, apesar do benefício dessa disposição, ela, como se comprovou, não está acompanhada das decisões e comportamentos que seriam de se esperar.

Dos pontos apontados pelos microempresários no que se refere a dificuldade de gerenciamento, ficou marcada a fragilidade e o descompasso do processo administrativo, e os tipos de decisão assumidas refletem as dificuldades de gerenciamento apontadas. A demanda

de soluções para problemas internos redireciona a tomada de decisão no sentido dos fatores externos ao ambiente da empresa, como se essa demanda emanasse de fora para dentro da empresa, tal comportamento, a nosso ver, sugere que as tomadas de decisão são feitas mais com base na intuição administrativa do que em informação fidedigna estabelecida a partir de pesquisa e estudo aprofundado para um planejamento objetivo e eficiente. Assim, a inadimplência, por exemplo, é decorrente de uma análise de crédito deficiente ou, então, da não utilização de instrumentos de gestão adequados, porque se tivesse uma gestão adequada e uma análise de crédito eficiente, “naturalmente” a inadimplência diminuiria.

O argumento acima pode ser reforçado pela constatações extraídas das respostas desses empresários estudados quanto às origens das dificuldades econômicas por eles enfrentadas na manutenção do negócio. Na maioria, ficaram concentradas na falta de apoio dos governos, na economia dependente do setor agrícola, na concorrência etc. Apesar de uma ancoragem real nos problemas estruturais de uma economia dependente como a brasileira, a expressão assim modulada não deixa de ser também uma espécie de subterfúgio e, com os vários outros procedimentos decorrentes de um tal diagnóstico, acabam como verdadeiros e sólidos obstáculos a uma gestão mais proativa e, portanto, mais eficiente.

Na maioria, esses microempresários buscam aperfeiçoamento do negócio por intermédio de cursos e capacitação para os funcionários. Quanto às facilidades de gerenciamento do negócio, o conhecimento em administração, a boa saúde financeira, a visão de mercado, a criatividade e comunicação, a utilização de suporte para ajudar a administrar, as ferramentas de gestão na área de informática, a sintonia com a equipe de trabalho figuram como pontos fortes que interferem positivamente no ambiente interno e, conseqüentemente, no processo administrativo e decisório.

Dito de outro modo, essas palavras cabem na concepção de qualquer empreendedor e, com mais razão, como estudado nos capítulos precedentes, do tipo de empreendimento estratégico e planejado. Dentre as inferências a que podemos chegar com isso, a de que há um descompasso entre o que se diz e pretende e aquilo que se acaba fazendo. Que as palavras-chave dessa espécie de filosofia do empreendedorismo se revelam aqui muitas vezes ocas, como invólucros da moda, não parece ser grande novidade, já que por si sós não fazem avançar nada e quando destituídas de base pragmática ainda menos. Os traços desse caráter empresarial fundado numa extroversão a todo custo estão por toda parte nos dados aqui reunidos.

Quanto ao planejamento das atividades e a percepção do que deve ser feito, em menor proporção das prioridades estabelecidas, a maioria dos microempresários manifestaram preocupação de estarem mais atentos às oportunidades e às ameaças que cercam seu negócio do que em estipular objetivos de médio e longo prazo. Embora todos manifestem desejo de “fazer uma reflexão geral sobre seu negócio”. Quanto à definição de objetivos da empresa, como exposto, a maioria dos entrevistados reconheceu não planejar ações para o alcançar os objetivos necessários.

Ora, ainda que sob o risco do truísmo, se o microempresário não planejar, acabará dispersando mais recursos do que o conveniente e não saberá o que precisa medir e avaliar para agir. Dessa forma, acompanhar as atividades diárias na empresa não significa que o tempo gasto represente consistência de visão e sensibilidade para observar o processo dinâmico de sua empresa e suas implicações. Dito de outro modo, nas decisões que os microempresários tomam para a solução de algum problema, nem sempre atingem resultados satisfatórios pela simples “sensibilidade” e “intuição” com o seu empreendimento, e, também, nem sempre conseguem detectar rapidamente o foco real do problema, daí a necessidade de cercar-se dos instrumentos de avaliação dos seus processos e resultados. Apesar de se reafirmarem a importância das ferramentas de gestão, principalmente aquelas da gestão estratégica para o desenvolvimento das empresas, do tipo que forem, a realidade auferida desses dados parece contradizer tal constatação.

A menor parte dos entrevistados expressou reconhecimento da importância da profissionalização, apesar de buscar o caminho do crescimento. O potencial existente nas microempresas é a grande dedicação e empenho de seus sócios, que literalmente vivem para a empresa guiados pela fé de alcançar o próprio sucesso.

No que diz respeito à formação do empreendimento, foi característica básica aqui a constatação de iniciativas familiares. A imagem do gerente-proprietário ainda é a grande base de apoio desse tipo de empresa. Igualmente, um dos principais obstáculos à flexibilização empresarial nesse ramo foi a presença de membros da família com idéias rígidas e baseadas fundamentalmente no que talvez pudéssemos chamar de um empirismo extremado e no seu conhecimento pessoal sobre gestão do dia-a-dia. É nesse ponto que as políticas de gestão estratégica devem se basear para analisar essa força em progresso e não deixar que interesses particulares interfiram na busca pelos objetivos, transformando-as em organizações que aprendam a se autopromoverem.

Ao que parece, a realidade da microempresa aqui estudada expressa, sobretudo, falta de profissionalização, marcada por concepções acanhadas, pela falta de interesse para além do âmbito estrito de sua ação empresarial, inclusive geográfica, estrutura sob um tipo de gestão pouco objetiva e menos ainda profissional, mantém-se tímida em relação aos princípios aqui também estudados da gestão estratégica. Isso tudo redundando na falta de um conhecimento mais aprofundado por parte de seus gestores sobre os modernos estudos acerca da gestão das organizações. Para além do porte de suas empresas, os empreendedores de sucesso são sobretudo aqueles que sabem descartar, no momento adequado, o conformismo e seus limites em prol da reinvenção concreta da coragem administrativa e da autonomia crucial ao desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[Livros, revistas, jornais e internet]

ABRAMS, Rhonda M. **Business plan: segredos e estratégias para o sucesso**. Tradução de Andréa Dell'Amore Santos; Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Érica, 1994.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Tradução de José Maria Noronha. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

_____. **Planejamento empresarial**. Tradução de José Maria Noronha. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1996.

AKABANE, Getúlio K.; NAKAI, Yutaka; UNIVERSITY OF MARINE SCIENCE AND TECHNOLOGY. FACULTY OF MARINE TECHNOLOGY.. **How the keiretsu is moving from vertical to horizontal integration by business process outsourcing: an exploratory study in a japanese market**. 2004.

ANSOFF, H. Igor; DECLERK, Roger P; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1994.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na Administração de Empresas Válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em:< [http:// www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br) > Acesso em: 20 mar.2006.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Disponível em: < [http:// www.bndes.com.br](http://www.bndes.com.br) > Acesso em: 20 mar. 2006.

BARATO, Jarbas Novelino. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLECHER, Nelson. Por que a intuição (e quem sabe lidar com ela) é cada vez mais valorizada no mundo dos negócios? **Revista Exame**. ano 31, n.21, ed. 646, São Paulo: abril/ out. 1997.

BOHOSLAVSKY, Rodolfo. **Orientação vocacional: a estratégia clínica**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 29. ed atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRASIL. LEI Nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996. **Diário[da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 6 de dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Secretaria de Política de Informática. Disponível em: <<http://www.lancet.unicttaskforce.org/Docs/MCT>> Acesso em: 01 mar. 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em 08 mar. 2006.

CARRILLO, Jorge. Flexibilidad y calificación en la encrucijada industrial . In: **Lecturas de Educación y Trabajo**, nº 3, Red. Latino-americana de Educación y Trabajo, 1994.

CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio: todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próprio**. 3 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

COMPANHIA Docas do Estado de São Paulo. CODESP Diretoria de Infra-estrutura e Serviço. Disponível em: < <http://www.portosantos.com/supervia/projeto.html> > Acesso em: 10 mar. 2006.

COUTINHO, Elaine M. Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em: < <http://www.abipti.org.br/guia.htm> > Acesso em: 02 mar. 2006.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELPHI – Instituto de Pesquisas. Disponível em: <<http://www.iea.usp.br/iea/futuro/delphi.pdf>> Acesso em: 08 mar. 2006.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 7.ed., São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1992.

EBOLI, Marisa. **Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI**. (Coletânea). São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

EMPLASA. Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A. Disponível em: < <http://www.emplasa.sp.gov.br> > Acesso em: 10 mar. 2006

FARRELL, Larry C. "Entrepreneurship". In:_____.**Fundamentos das organizações empreendedoras: técnicas que as tornam competitivas**. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FLEURY, Afonso. Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. **Anais XXIV Enanpad. Anpad**: Florianópolis. 2001

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FOLHA on-line. Disponível em:<<http://www.folha.uol.com.br/folha/verao/santos.shtml>> Acesso em:08 mar. 2006.

COHEN, David. Como se faz gente que faz?. **Revista Exame**, São Paulo, ano 34, n. 17, ed. 721, p. 158-167, ago. 2000.

GAZETA Mercantil Latino-Americana, 16 a 22 outubro de 2000.

GIL, Antonio José. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GRISON, Antonio José; TEIXEIRA, E. B.; DREWS, Gustavo Arno. **Estágio supervisionado II do curso de administração**: Orientações Gerais. Ijuí: UNIJUÍ, 2000.

HADDAD, Carlos Tbecherane ; FREDDO, Antônio Carlos ; UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS. **As micro e pequenas empresas como instrumentos de inclusão social**: um estudo exploratorio sobre a região metropolitana de Santos. 2006.

HAMEL, Gary e C. K. Prahalad. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HORTA, Maria Helena, WADDINGTON, Sergio, SOUZA, Carlos Frederico. Fontes de crescimento das exportações brasileiras na década de 80. **Perspectivas da Economia Brasileira - 1994**. Rio de Janeiro: IPEA, v. 1, 1993.

HUHNE, Leda Miranda (Org.). **Metodologia científica**: Caderno de Textos e Técnicas. 2. ed. Rio de Janeiro, 1988.

INTELIGÊNCIA Competitiva. Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica. Disponível em: <[http:// www.abopti.org.br/guia.htm](http://www.abopti.org.br/guia.htm)> Acesso em: 2 mar. 2006.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um Negócio. São Paulo: Campus, 2001.

JACOMINO, Dalen. "Fuja do fracasso" **Exame Você S.A.**, ed. 31, ano.4, São Paulo: abril/jan. 2001.

JORNAL A Tribuna Digital. Disponível em: <<http://www.Investsantos.com.br/artigos/novos%20negocios.html>> Acesso em: 10 mar. 2006.

KOTLER, Philip. **O marketing das nações**: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais. Tradução de Bazán Somkid Jatusripitak, Suvit Maessincee. São Paulo: Futura, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**: 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

MACHADO, Lucilia R.S. Qualificação do trabalho e as relações sociais. In: **Gestão do trabalho e formação do trabalhador**. Belo Horizonte, MCM, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada; Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill, 1978. Apud ARREBOLA, Marcelo Correia. Abordagens estratégicas competitivas genéricas: delineando estratégias de lucratividade. **Revista Administração On Line**, São Paulo. v. 05, n. 01, jan./fev./mar. 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTEIRO, Miguel. **Razão e intuição nos negócios**. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/digitais/monteiro7/html>> Acesso em: 15 mar 2006.

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAIS, Carmen. **Atitudes de empreendedores**: os surpreendentes segredos dos empreendedores de êxito. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH – Nacional, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: leituras e exercício de treinamento em grupo. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NESE 2000. Núcleo de pesquisas e Estudos Sócio-Econômicos da Universidade de Santa Cecília. Disponível em: <http://www.investsantos.com.br/custodevida/POF_NESE.htm> Acesso em: 08 mar. 2006.

NESE 2002. Disponível em: < <http://www.investsantos.com.br/economia/pesquisa02htm> > Acesso em: 08 mar. 2006.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

O'CONNOR, Joseph. *A Jornada do líder*. In: _____. **Introdução, Liderando** [Leading with NLP]. Tradução de Jairo Mancilha. Rio de Janeiro: Record.

_____. *A Jornada do líder*. Disponível em: <<http://www.metas.com.br/lideranca/liderar2.htm>> Acesso em: 15 fev. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia práticas. 12 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA JR., Márcio de. **Uma análise da liberalização do comércio internacional dos serviços no Mercosul**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000 (Texto para discussão, 727).

OCDE 2001. Disponível em: < pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o_para_a_Coopera%C3%A7%C3%A3o_e_Desenvolvimento_Econ%C3%B3mico > Acesso em: 10 mar 2006.

PAQ – Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a17.pdf>> Acesso em: 16 mar. 2006.

PEREIRA, Heitor José. Motivos de sucesso e de fracasso empresarial. In: PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Sebrae, 1995.

PERRENOUD, Philippe. Construindo competências. Revista Nova Escola, set. 2000. Disponível em : < http://www.uol.com.br/novaescola/ed/135_set00/html/perreportuguês.doc > Acesso em: 13 fev.2006. 13/02/2006.

PESCUNA, Derna; CASTILHO, Antonio Paulo F.de. **Referencias bibliograficas** : um guia para documentar suas pesquisas. Sao Paulo: Olho d' Agua, 2001.

PESQUISA Delphi. O impacto do comércio eletrônico nos negócios. **Programa de Estudos do Futuro**. Fundação Instituto de Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo. São Paulo, ago./nov. de 2000.

PEPPER, John E. Inteligência Competitiva na Procter & Gamble. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática**. São Paulo: Campus, 2002.

PORTAL Mais Santos. Disponível em: <<http://www.Maissantos.com/arquivo2005/abril/ult240405a.htm>> Acesso em: 10 mar. 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinto Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Strategy and the Internet**. Harvard Business Review, MA: março, 2001.

_____. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREFEITURA Municipal de Santos. Disponível em: <<http://www.santos.sp.gov.br/cgi-bin/comunicacao/listanoticias.pl?27987>> Acesso em: 08 mar. 2006.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Tradução de João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAMOS, Guerreiro. **Administração e estratégia do desenvolvimento**: elementos de uma sociologia especial da Administração. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

RECH, Terezinha. **Vida adulta**. Porto Alegre: PUCRS-EAD, 2000.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 4. ed. The Free Press. 1995.

SANTANA, João. **Como entender o mundo dos negócios**: qualidades do empreendedor, a empresa, o mercado. *Brasília*: Edições SEBRAE, 1993.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEADE 1999. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>> Acesso em: 08 mar. 2006.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em: <www.estado.rs.gov.br/jucerqs/estatística> Acesso em: 15 mar. 2006.

SEBRAE – 2005. Disponível em: <<http://www.dce.sebrae.com.br>>. Acesso em: 08 mar. 2006

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SLONGO, Luiz Antonio; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Sua empresa é competitiva? Diagnóstico de competitividade para as pequenas empresas do setor de serviços**. Brasília: SEBRAE, 1997.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Thonson, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 2000.

VILLARDE, Beatriz Q.; LEITÃO, Sérgio P. **Organizações de aprendizagem e mudança organizacional**. IAG/PUC-RIO. Junho/2000.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO 1

Caracterização das microempresas

Ramo de Atividade	Período de Fundação	Constituição jurídica ¹	Cargo ²	Capital Social	Origem	Nº de Funcionários
Serviço de Mão-de-obra	1993	CS	PG	Próprio	Familiar	4
Manutenção em informática	1995	CS	SG	Próprio	Familiar	1
Cabeleireiro	2000	FI	SG	Próprio	Familiar	2
Serviço de publicidade	1996	CS	PG	Próprio	Familiar	1
Transporte de Carga	2001	FI	SG	Próprio	Amigos	3
Pintura e Sinteco	2000	FI	PG	Próprio	Familiar	NENHUM
Pensão e hospedagem	1998	CS	SG	Próprio	Amigos	3
Tornearia e Usinagem	1994	CS	SG	Próprio	Familiar	2
EV Telefonia e alarmes	1997	CS	SG	Próprio	Familiar	1
Colocação de Pedras/Granito	2003	FI	PG	Próprio	Familiar	NENHUM

1- CS – Cota Societária , FI – Firma Individual;

2- PG –Proprietário Gerente, SG – Sócio-Gerente.

ANEXO 2

Caracterização das microempresas (continuação)

Jornada de trabalho (hr)	Experiência Anterior ¹	Fatores de interesse ²	Quesitos para bem administrar	Quesitos que dificultam o gerenciamento	Quesitos que facilitam o gerenciamento
10 A 12	S	IF	Entender da área	Falta de capital de giro	Visão de mercado
9 A 10	S	SE	Acompanhar mercado	Inadimplência	Conhecimento em administração
10 A 12	N	PP	Entender da área	Falta de apoio do Governo	Visão de mercado
9 A 10	N	SE	Acompanhar mercado	Falta de apoio do Governo	Facilidades institucionais
10 A 12	N	IF	Saber qual é o negócio	Falta de conhecimento	Facilidades institucionais
10 A 12	N	IP	Acompanhar mercado	Falta de capital de giro	Visão de mercado
9 A 10	S	IF	Entender da área	Falta de conhecimento	Equipe de trabalho
9 A 10	N	IF	Saber qual é o negócio	Inadimplência	Capitalização
10 A 12	N	SE	Entender da área	Inadimplência	Equipe de trabalho
10 A 12	N	IF	Acompanhar mercado	Carência de mão-de-obra	Capitalização

1- No mesmo ramo;

2- IF – Independência Financeira, IP – Idéias em Prática ,
SE – Sucessão Empresarial , PP – Próprio Patrão.

ANEXO 3

Perfil do Empresário

Idade	Sexo	Estado Civil	Tem filhos	Escolaridade ¹	Meio de informação	Qualidade de vida ²
32	M	Casado	Sim	Superior	Jornal/Internet	S
36	M	Casado	Sim	Superior	Jornal	DV
39	F	Casado	Sim	EM	Revista	S
44	F	Outro	Sim	EM	Rádio	S
30	M	Casado	Não	Sup. c/ PG	Jornal/Internet	PM
24	M	Solteiro	Não	EM	Revista/Internet	S
46	F	Casado	Sim	EM	TV	DV
32	M	Casado	Não	Superior	Jornal	S
52	M	Casado	Sim	EM	Jornal	PM
39	M	Casado	Sim	EM	Jornal	PM

1- EM – Ensino Médio , PG – Pós-Graduação

2- S – Satisfatório , PM – Poderia Melhorar , DV – Deve Melhorar

ANEXO 4

Planejamento

Costuma planejar?	Estabelece oportunidades?	Está atento às oportunidades?	Traça objetivos LP ¹ ?	Faz reflexão sobre o negócio?
S	S	S	S	S
AT	N	EV	EV	EV
AT	N	EV	EV	S
AV	N	S	S	S
S	S	S	S	S
S	S	S	S	S
AT	S	S	S	S
AT	AV	S	S	S
AV	S	S	S	S
AV	S	S	S	EV

1- LP – Longo Prazo

SIGLAS:

AT – ANTECIPADAMENTE

AV – ÀS VEZES

EV – EVENTUALMENTE

N – NÃO

RR – RARAMENTE

S – SEMPRE

ANEXO 5

Tomada de decisões

Toma decisões rápidas?	Faz levantamento de dados?	Programa suas ações?	Tem dúvidas?	Usa a intuição?
S	EV	S	RR	RR
EV	S	EV	EV	EV
EV	S	EV	EV	RR
S	S	S	S	S
S	S	S	S	S
S	EV	N	EV	EV
EV	S	N	N	EV
S	EV	S	S	S
EV	S	S	S	S
S	S	S	RR	EV

SIGLAS:

- AT – ANTECIPADAMENTE
- AV – ÀS VEZES
- EV – EVENTUALMENTE
- N – NÃO
- RR – RARAMENTE
- S – SEMPRE

ANEXO 6

Sobre a organização

Você determina as atividades ?	É voe mesmo que organiza ?	Segue processo organizado ?	Contrata a pessoa certa p/ o lugar certo?	Delega responsabilidades ?	S/F estão engajados?	Orienta a equipe?	Faz reuniões de trabalho?
S	S	S	S	S	S	S	S
EV	S	EV	EV	S	S	S	S
EV	S	S	S	N	N	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	EV	S	EV	S
S	S	S	S	EV	S	S	N
S	S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S	N
S	S	S	S	S	S	S	S

SIGLAS:

- AT – ANTECIPADAMENTE
- AV – ÀS VEZES
- EV – EVENTUALMENTE
- N – NÃO
- RR – RARAMENTE
- S – SEMPRE

ANEXO 7

Direção

Pede sugestões?	Acompanha as atividades?	Faz avaliações mensais?	Utiliza instrumentos de avaliação	Utiliza auxílio de outros profissionais?
S	S	S	N	S
EV	S	EV	EV	S
EV	S	S	N	N
S	S	S	N	S
S	S	S	N	S
S	S	EV	EV	N
S	S	S	N	EV
S	S	S	N	S
S	EV	EV	RR	EV
S	EV	RR	EV	EV

SIGLAS:

AT – ANTECIPADAMENTE
AV – ÀS VEZES
EV – EVENTUALMENTE
N – NÃO
RR – RARAMENTE
S – SEMPRE

ANEXO 8

Controle

Preocupa c/ a qualidade do serviço?	Toma medidas com a satisfação do cliente?	Estabelece padrões de desempenho?	Atinge resultados satisfatório?	Consegue detectar um problema?	Toma decisões p/ prever problemas?	Avalia suas ações?
S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S
S	RR	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S
S	S	S	S	S	S	S
S	S	EV	S	S	S	S
S	S	S	S	S	EV	EV
S	S	S	S	S	S	S
S	EV	EV	EV	RR	S	S
S	EV	EV	EV	EV	RR	EV

SIGLAS:

- AT – ANTECIPADAMENTE
- AV – ÀS VEZES
- EV – EVENTUALMENTE
- N – NÃO
- RR – RARAMENTE
- S – SEMPRE

ANEXO 9

Questionário (parte-1)

Caracterização das microempresas

1. Período de fundação;
2. Constituição jurídica;
3. Cargo exercido na empresa;
4. Constituição do capital social;
5. Origem da empresa;
6. Ramo de atividades;
7. Número de funcionários;
8. Jornada de trabalho dos proprietários-gerentes e sócios-gerentes;
9. Atividade profissional anterior;
10. Fatores que levaram o microempresário abrir a microempresa;
11. No ponto de vista dos microempresários, os quesitos necessários para o bem administrar;
12. Quesitos que dificultam o gerenciamento e,
13. Quesitos que facilitam o gerenciamento.

O perfil do empresário

- idade;
- sexo;
- estado civil;
- nº filhos;
- escolaridade;
- cursos efetuados;
- fonte de informações utilizadas e
- qualidade de vida pessoal e da família.

ANEXO 10

Questionário (parte-2)

Planejamento

- Você costuma planejar seus negócios?
- Você estabelece objetivos?
- Você está atento às oportunidades?
- Você traça objetivos a longo prazo?
- Você tem o hábito de fazer reflexão da situação geral do negócio?

Tomada de Decisões

- Você toma decisões rápidas dentro do seu negócio?
- Você faz levantamento de dados para tomar decisões?
- Você programa suas ações?
- Você tem dúvidas para tomar decisões?
- Você usa sua intuição na tomada de decisões?

Sobre a Organização

- Quem determina as atividades dentro da empresa?
- Quem organiza as atividades dentro da empresa?
- Você segue um processo organizado?
- Você contrata a pessoa certa para o local certo?
- Você delega responsabilidades a funcionários?
- Os sócios e funcionários estão engajados nos objetivos da empresa?
- Você dá orientações à sua equipe de trabalho?
- Você tem o hábito de fazer reuniões com a equipe de trabalho?

Direção

- Você pede sugestões aos funcionários para a melhoria do serviço?
- Você acompanha as atividades?
- Você tem o costume de fazer avaliações mensais sobre resultados?
- Você utiliza instrumentos de avaliação?
- Você utiliza auxílio de outros profissionais para gerenciar a empresa, como técnicos, contador ou suporte?

Controle

- Existe e a preocupação sobre a qualidade do serviço prestado?
- Você utiliza alguma medida para saber o grau de satisfação do cliente?
- Você estabelece padrões de desempenho?
- Você atinge resultados satisfatórios nas suas tomadas de decisão?
- Você toma decisões para prever futuros problemas?
- Você avalia o resultado de suas ações dentro da empresa?