

**FACULDADE ALVES FARIA**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Érik Silva David**

**ESTUDO SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA REGIÃO DE GOIÂNIA**

**GOIÂNIA**  
**ABRIL DE 2010**

**FACULDADE ALVES FARIA**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Érik Silva David**

**ESTUDO SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA REGIÃO DE GOIÂNIA**

Dissertação referente à pesquisa realizada no Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Mestrado em Desenvolvimento Regional, sendo o trabalho desenvolvido na linha de pesquisa Gestão Estratégica de Empreendimentos.

Orientadora: Professora Doutora Maria Cristina Pereira Matos.

**GOIÂNIA**  
**ABRIL DE 2010**

**FACULDADE ALVES FARIA**  
**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Érik Silva David**

**ESTUDO SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA REGIÃO DE GOIÂNIA**

**AVALIADORES:**

---

Prof(a). Dr(a) Maria Cristina Pereira Matos

---

Prof. Dr. Paulo César Bontempo

---

Prof. Dr. José Gaspar Nayme Novelli

**GOIÂNIA**  
**ABRIL DE 2010**

*Este trabalho é dedicado aos  
meus familiares, amigos, mestres e principalmente,  
à minha orientadora,  
pois contribuíram significativamente para  
o desenvolvimento desta pesquisa e meu  
crescimento pessoal.*

*Ao grande arquiteto do universo que nos  
fez conscientes de nossas existências e fez nossas mentes  
livres para o constante aprendizado.*

*À minha Orientadora,  
Professora Doutora Maria Cristina Pereira Matos,  
por sempre demonstrar boa vontade, paciência, consideração e  
ter possibilitado o desenvolvimento deste trabalho.*

*Às empresas que, na pessoa dos seus principais gestores,  
tão gentilmente se dispuseram a colaborar com esta pesquisa.*

*Aos Mestres,  
por terem me mostrado o caminho do saber.*

*A todos aqueles colegas que foram  
companheiros de jornada na busca pelo conhecimento  
e em especial ao Prof. MsC. Aurélio Troncoso pela inestimável ajuda.*

*A minha mãe, que hoje, anjo de luz, olha por mim de onde está e meu pai,  
amigo de todas as horas e que nunca perde a fé.*

*A Sizinha, esposa amada e que sempre, sempre está ao meu lado,  
aconteça o que acontecer.*

*” Se queres escrever para os homens e não para as traças,  
escreve alguma coisa que faça a humanidade melhor.”*

*Huberto Rohden*

## RESUMO

DAVID, Érik Silva. Dissertação de Mestrado referente à análise das micro e pequenas empresas do segmento de serviços da região de Goiânia no estado de Goiás e os fatores que contribuem para a sua longevidade. Trabalho de conclusão, 2010: apresentado para a avaliação final para a obtenção de título do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faculdade Alves Faria, 2010.

O desenvolvimento das micro e pequenas empresas, assim como das atividades econômicas associadas à operação das mesmas contribui para a geração de riqueza da região nas quais as mesmas estão instaladas. Deste modo, o estudo a respeito de suas operações contribui para a sobrevivência destes negócios, sendo que o fomento de suas atividades contribui em última instância para o desenvolvimento econômico da região onde estas empresas estão inseridas e por consequência, deseja-se que a sobrevivência destes negócios ocorra, a fim de que uma determinada região venha a conseguir que o seu desenvolvimento seja potencializado. Ao longo deste estudo foi abordado o pensamento de vários autores, os quais vieram cooperar para o entendimento do assunto em questão, envolvendo os eixos teóricos empreendedorismo, plano de negócios e estratégica empresarial e gestão dos recursos organizacionais. Esta fundamentação teórica foi aliada a uma pesquisa de campo na qual foram entrevistados os principais gestores de várias empresas, sendo que os resultados são apresentados e discutidos no trabalho, com o objetivo de se apontar alguns fatores que contribuem para a longevidade das micro e pequenas empresas. Observou-se então que vários são estes fatores, os quais podem contribuir para o desenvolvimento regional, impactando diretamente nas atividades econômicas da região, principalmente naquelas associadas às micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Desenvolvimento regional. Empreendedorismo. Micro e Pequenas Empresas.

## ABSTRACT

DAVID, Érik Silva. Dissertation of the master degree course referring to the analysis of the micro and small companies of the segment of services of the Goiânia's region in the state of Goiás and the factors which contribute for its longevity. Work of conclusion, 2010: presented for the final evaluation for the attainment of heading of the Master Degree Course in Regional Development of the Faculdade Alves Faria, it would make, 2010.

The development of micro and small enterprises as well as economic activities associated with the operation of these contributes to the generation of wealth in the region in which they are installed. Thus, the study about their operations contribute to the survival of these businesses, and the promotion of their activities ultimately contributes to the economic development of the region where these companies operate and consequently, it is desired that the survival of these business occurs, so that a given region will get its development is enhanced. Throughout this study was to address the thinking of several authors who came together to the understanding of the matter, involving the theoretical axes entrepreneurship, business plan and strategic business management and organizational resources. This theoretical framework was combined with a field survey in which respondents were the primary managers of several companies, and the results are presented and discussed at work, in order to identify some factors that contribute to the longevity of micro and small enterprises. It was noted then that these are several factors which can contribute to regional development, directly impacting the economic activities in the region, especially those related to micro and small enterprises.

Keywords: Regional development. Entrepreneurship. Micro and Small Enterprises.

## LISTA DE TABELAS

Tabela A1 - Experiência do empreendedor.....	72
Tabela A2 - Faixa etária.....	73
Tabela A3 - Grau de escolaridade.....	74
Tabela A4 - Experiência gerencial anterior ao negócio .....	75
Tabela A5 - Curso de capacitação em gestão.....	75
Tabela A6 - Relacionamento com o sócio.....	76
Tabela A7 - Vínculo com o sócio.....	77
Tabela A8 - Organização da rotina de trabalho.....	78
Tabela A8.1 - Formas de organização.....	79
Tabela A9 - Principais serviços.....	80
Tabela A10 - Número de funcionários.....	82
Tabela A11 - Recursos financeiros próprios.....	82
Tabela A11.1 - Dificuldade para obtenção de empréstimo.....	83
Tabela A12 - Experiência anterior dos funcionários.....	84
Tabela A13 - Empresa contou com assessoria.....	84
Tabela A13.1 - Serviços de assessoria.....	85
Tabela A14 - Existência de diferenciais.....	86
Tabela B1 - Existência de um plano de negócio.....	87
Tabela B2 - Prática de planejamento estratégico.....	88
Tabela B3 - A empresa faz o monitoramento do mercado.....	88
Tabela B4 - Avaliação periódica das ameaças e oportunidades em ambiente externo.....	89
Tabela B5 - Avaliação periódica dos pontos fracos e pontos fortes em ambiente interno.....	90
Tabela B6 - Avaliação do comportamento da concorrência.....	91
Tabela B7 - Dificuldade em enfrentar a concorrência.....	91
Tabela B8 - Avaliação do comportamento dos clientes.....	92
Tabela B9 - Dificuldades em conquistar e manter clientes.....	93
Tabela B10 - Avaliação do comportamento do fornecedor.....	94
Tabela B11 - Postura estratégica sob influências ambientais.....	94
Tabela B12 - Dificuldades para os compromissos fiscais e tributários.....	95
Tabela B13 - Dificuldades de adequação ao ambiente externo.....	96
Tabela B14 - Escolha dos <i>stakeholders</i> (parceiros).....	97
Tabela C1 - Formalização dos processos administrativos.....	97
Tabela C2 - Acompanhamento formal de serviços.....	98
Tabela C3 - Sistematização da prática comercial.....	99
Tabela C4 - Controle de qualidade dos serviços prestados.....	100
Tabela C5 - Satisfação do cliente.....	100
Tabela C6 - Existência de gerenciamento de pessoal.....	101
Tabela C7 - Monitoramento da produtividade.....	102
Tabela C8 - Monitoramento de desperdício.....	103
Tabela C9 - Impactos de <i>turn-over</i> .....	103
Tabela C10 - Práticas de segurança no trabalho.....	104
Tabela C11 - Controle do fluxo de materiais e insumos.....	105
Tabela C12 - Sistemática para aquisição.....	106
Tabela C13 - Utilização de planejamento orçamentário.....	106
Tabela C14 - Utilização de planejamento tributário.....	107
Tabela C15 - Planejamento de fluxo de caixa.....	108

Tabela C16 - Sincronismo de caixa.....	109
Tabela C17 - Acompanhamento da inadimplência.....	110
Tabela C18 - Controle de gastos.....	110
Tabela C19 - Utilização de sistemas informatizados.....	111

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico A1 - Experiência do empreendedor.....	72
Gráfico A2 - Faixa etária.....	73
Gráfico A3 - Grau de escolaridade.....	74
Gráfico A4 - Experiência gerencial anterior ao negócio.....	75
Gráfico A5 - Curso de capacitação em gestão.....	76
Gráfico A6 - Relacionamento com o sócio.....	77
Gráfico A7 - Vínculo com o sócio.....	78
Gráfico A8 - Organização da rotina de trabalho.....	78
Gráfico A8.1 - Formas de organização.....	79
Gráfico A9 - Principais serviços.....	81
Gráfico A10 - Número de funcionários.....	82
Gráfico A11 - Recursos financeiros próprios.....	83
Gráfico A11.1 - Dificuldade para obtenção de empréstimo.....	83
Gráfico A12 - Experiência anterior dos funcionários.....	84
Gráfico A13 - Empresa contou com assessoria.....	85
Gráfico A13.1 - Serviços de assessoria.....	86
Gráfico A14 - Existência de diferenciais.....	86
Gráfico B1 - Existência de um plano de negócio.....	87
Gráfico B2 - Prática de planejamento estratégico.....	88
Gráfico B3 - A empresa faz o monitoramento do mercado.....	89
Gráfico B4 - Avaliação periódica das ameaças e oportunidades em ambiente externo.....	90
Gráfico B5 - Avaliação dos pontos fracos e pontos fortes em ambiente interno.....	90
Gráfico B6 - Avaliação do comportamento da concorrência.....	91
Gráfico B7 - Dificuldade em enfrentar a concorrência.....	92
Gráfico B8 - Avaliação do comportamento dos clientes.....	93
Gráfico B9 - Dificuldades em conquistar e manter clientes.....	93
Gráfico B10 - Avaliação do comportamento do fornecedor.....	94
Gráfico B11 - Postura estratégica sob influências ambientais.....	95
Gráfico B12 - Dificuldades para os compromissos fiscais e tributários.....	96
Gráfico B13 - Dificuldades de adequação ao ambiente externo.....	96
Gráfico B14 - Escolha dos <i>stakeholders</i> (parceiros).....	97
Gráfico C1 - Formalização dos processos administrativos.....	98
Gráfico C2 - Acompanhamento formal de serviços.....	99
Gráfico C3 - Sistematização da prática comercial.....	99
Gráfico C4 - Controle de qualidade dos serviços prestados.....	100
Gráfico C5 - Satisfação do cliente.....	101
Gráfico C6 - Existência de gerenciamento de pessoal.....	102
Gráfico C7 - Monitoramento da produtividade.....	102
Gráfico C8 - Monitoramento de desperdício.....	103
Gráfico C9 - Impactos de <i>turn-over</i> .....	104
Gráfico C10 - Práticas de segurança no trabalho.....	105
Gráfico C11 - Controle do fluxo de materiais e insumos.....	105
Gráfico C12 - Sistemática para aquisição.....	106
Gráfico C13 - Utilização de planejamento orçamentário.....	107
Gráfico C14 - Utilização de planejamento tributário.....	108
Gráfico C15 - Planejamento de fluxo de caixa.....	108
Gráfico C16 - Sincronismo de caixa.....	109
Gráfico C17 - Acompanhamento da inadimplência.....	110

Gráfico C18 - Controle de gastos.....	111
Gráfico C19 - Utilização de sistemas informatizados.....	111
Gráfico C20 – Grau de contribuição das áreas de gestão.....	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro A1 – Cursos mais apontados pelos respondentes.....	76
Quadro C1 - Grau de contribuição das áreas de gestão.....	112
Quadro 1 - Cruzamento com a empresa possuir plano de negócio.....	113
Quadro 2 - Cruzamento com a dificuldade de enfrentar a concorrência.....	113
Quadro 3 - Cruzamento com dificuldades em honrar impostos.....	114
Quadro 4 - Cruzamento com a existência de processos administrativos.....	114
Quadro 5 - Cruzamento com a utilização do fluxo de caixa.....	115
Quadro 6 - Cruzamento com a sistemática de comercialização.....	115
Quadro 7 - Cruzamento com a empresa ter um plano de negócio.....	116
Quadro 8 - Cruzamento com a dificuldade de enfrentar a concorrência.....	116

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1. EMPREENDEDORISMO.....</b>	<b>22</b>
1.1 Breve contextualização.....	22
1.2 A figura do empreendedor.....	26
1.3 A estruturação do empreendimento.....	30
<b>2. PLANO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>36</b>
2.1 Concepção e definição do negócio.....	36
2.2 Análise de mercado.....	37
2.3 Estudo de localização.....	39
2.4 Estratégia empresarial.....	40
2.4.1 Conceito de estratégia.....	41
2.4.2 O planejamento estratégico.....	43
2.4.3 A gestão estratégica.....	47
2.5 Planejamento de marketing.....	49
2.6 Planejamento operacional.....	50
2.7 Planejamento financeiro e análise de viabilidade.....	51
<b>3. GESTÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>53</b>
3.1 Gestão dos recursos humanos.....	53
3.2 Gestão da execução das operações.....	56
3.3 Gestão de marketing.....	62
3.4 Gestão financeira.....	64
<b>4. PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>67</b>
4.1 Procedimentos metodológicos.....	67
4.2 Apresentação do lócus da pesquisa.....	68

<b>4.3 Configuração da população, universo e amostra da pesquisa empírica.....</b>	<b>69</b>
<b>4.4 Coleta de dados.....</b>	<b>70</b>
<b>4.5 Apresentação e interpretação dos resultados.....</b>	<b>72</b>
4.5.1 Bloco A - Empreendedorismo.....	72
4.5.2 Bloco B - Plano de negócio e estratégia empresarial.....	87
4.5.3 Bloco C - Gestão dos recursos empresariais.....	97
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>113</b>
<b>5.1 Cruzamento relação grau de escolaridade.....</b>	<b>113</b>
<b>5.2 Cruzamento relação experiência gerencial do empreendedor.....</b>	<b>116</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>117</b>
<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE 2 – MODELO DE CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>128</b>

## INTRODUÇÃO

A noção do ciclo de vida das organizações desenvolvida por Adizes (1990) mostra que o mesmo é independente para cada empresa e varia conforme o conjunto de fatores internos e externos do meio no qual a mesma está inserida, deste modo, como alguns dos fatores que influenciam a organização podem-se citar: mix de marketing, concorrência mercadológica, logística da cadeia de suprimentos, infra-estrutura energética da região na qual a organização está localizada, disponibilidade de recursos financeiros, qualificação dos recursos humanos necessários ao bom funcionamento da operação, sistema tributário onde a operação da empresa está inserida, legislação regulatória, sob a qual a atividade empresarial está submetida.

O conjunto destes fatores está longe de ser simples, assim como de fácil entendimento e gerenciamento, pois segundo Bauer (1999) este conjunto forma um sistema de alta complexidade e que possui muitas vezes comportamento caótico, o que eleva o grau de dificuldade na tentativa de prever o seu desempenho, de outra maneira todos os fatores citados anteriormente são objetos de estudos científicos, tal a sua importância para a atividade empresarial, sendo que dentre eles pode-se citar a abordagem de Kotler (2000) no tocante ao mix de marketing, o qual destaca a criticidade deste mesmo mix na manutenção e no crescimento da receita da empresa, entretanto, por outro lado, Porter (2004) ao fazer a sua abordagem sobre a concorrência empresarial destaca a necessidade de que a organização busque continuamente algum diferencial competitivo de modo a sobreviver à constante competição do mercado.

De outra maneira, Novaes (2007) aborda o impacto da logística da cadeia de suprimentos no custeio da operação empresarial e a importância do gerenciamento desta logística para o sucesso da atividade empresarial, sendo que o fato é que algumas empresas conseguem lidar de maneira saudável com todo este sistema complexo de fatores, e elas utilizam as mais diversas ferramentas de gestão, o que as possibilita fazer o prolongamento de seu ciclo de vida e até mesmo a sua renovação de maneira cíclica e contínua. Como exemplo, destaca-se a empresa General Electric que dentro do seu planejamento estratégico já prepara os seus executivos de alta administração para ciclos de negócio de 20 anos, sendo que a geração que está no seu comando é responsável pela preparação da próxima, a qual irá substituí-la, de modo que a sobrevivência da organização se perpetue indefinidamente.

Dentre as ferramentas que estas organizações de sucesso utilizam para gerir os seus negócios existem, entre outras: planejamento estratégico, gestão da qualidade total, produção “just in time”, gerenciamento financeiro baseado na teoria das restrições e isto aliado ao constante desenvolvimento dos seus recursos humanos, principalmente no tocante às competências, habilidades e atitudes do corpo funcional, assim como à administração estratégica destes mesmos recursos, cujas algumas das ferramentas que se pode destacar são aquelas relacionadas ao “balanced scorecard” e à avaliação contínua do capital humano, “human capital value”.

No entanto, atualmente, vivencia-se um verdadeiro paradoxo, pois se de um lado existem na região em estudo aquelas empresas de longo, quando não renovável, ciclo de vida e que dentre as quais está o bicentenário Banco do Brasil, por outro lado e conforme a pesquisa encontrada na página de internet do SEBRAE, mais de 50 % das micro e pequenas empresas iniciadas, vem a encerrar suas atividades antes do primeiro ano de vida, ou seja, possuem um curtíssimo período de funcionamento, desta maneira, uma vez que a empresa lucrativa é o elemento gerador de riqueza para a economia e para a sociedade organizada como um todo, conforme a abordagem de Brigham e Ehrhard (2001) é possível observar que esta taxa de mortalidade vem de algum modo a atrasar, quando não prejudicar o desenvolvimento da economia regional.

Além disso, é preciso ressaltar a importância da iniciativa empreendedora, uma vez que, segundo Bernardi (2003), esta iniciativa tem o efeito de acelerar, potencializar e fortalecer o crescimento econômico e por conseqüência o desenvolvimento regional como um todo, sendo que observa-se que o curto período de funcionamento das empresas, assim como a sua conseqüente mortalidade prematura, traz basicamente alguns problemas ao desenvolvimento regional, os quais são comentados abaixo.

Primeiramente tem-se o retardo na aceleração da taxa de crescimento econômico, devido à destruição em vez da construção da riqueza, visto que o estado obtém seus recursos financeiros principalmente da tributação da riqueza gerada pela atividade empreendedora, o retardo do crescimento econômico inviabiliza o retorno para a sociedade organizada dos benefícios oriundos daquela tributação.

Nota-se também uma expressiva dispersão de recursos financeiros devido ao alto índice de mortalidade prematura destas empresas, o que vem a dificultar o aporte deste tipo de recurso pelos organismos de fomento ao empreendedorismo, visto que a análise do risco da operação de empréstimo desestimula a atuação do investidor, o qual geralmente possui aversão ao risco em se tratando de negócios.

Deste modo, entende-se que o presente trabalho de pesquisa justificou-se por se buscar minimizar estes problemas, o que no final acabará contribuindo para: a melhoria do desempenho do segmento de serviços, a melhoria da geração de receita do governo oriunda do crescimento econômico, o aumento de retorno para a sociedade organizada como um todo e o conseqüente desenvolvimento regional. Sendo assim, a fim de se estimular o desenvolvimento da iniciativa empreendedora, o governo promove algumas políticas públicas que tem também o objetivo de estimular e fortalecer o desempenho das micro e pequenas empresas regionais, sendo que para um melhor entendimento e na seqüência do trabalho faz-se a análise de algumas destas políticas existentes atualmente, sendo assim e conforme a abordagem de Lastres, Cassiolato e Maciel (2003), a implementação de políticas públicas no cenário das micro e pequenas empresas promove o estímulo ao nascimento de micro e pequenas empresas, assim como possibilita o desenvolvimento daquelas já existentes.

Conforme o abordado por estes autores, classificam-se as políticas públicas em quatro grupos principais, os quais estão listados a seguir: estímulo da cultura empreendedora e ao empreendedorismo, serviços de apoio às micro e pequenas empresas, formas de financiamento e simplificação da burocracia, sendo que quanto ao estímulo da cultura empreendedora e ao empreendedorismo, observa-se que os seus principais vetores são a constituição de incubadoras, empresas juniores e os parques tecnológicos, sendo que este conjunto de vetores de política está sob a responsabilidade de implementação e acompanhamento das universidades públicas e privadas, visto que dentro destas instituições, as idéias de negócios têm todo o apoio técnico associado à tecnologia e a administração para se implantarem e se desenvolverem de maneira saudável e sustentável.

Já os serviços de apoio às micro e pequenas empresas visam promover o desenvolvimento e a capacitação gerencial destas empresas, assim como o acesso a diferentes mercados, atuando na prospecção de novos negócios, na disseminação e na utilização de informação, na capacitação técnica e gerencial dos recursos humanos das empresas, além de oferecer consultoria e assessoria empresarial, desta maneira, como responsáveis por este conjunto de políticas tem-se algumas instituições tais como: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Confederação Nacional das Indústrias (CNI), Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG) e a Associação Comercial e Industrial do Estado de Goiás (ACIEG).

Quanto ao conjunto de políticas para financiamento das micro e pequenas empresas, verifica-se como principal responsável o governo nas esferas federal, estadual e

municipal, atuando no sentido de fomentar a criação e no desenvolvimento destes empreendimentos, sendo que tanto o Banco do Brasil, quanto a Caixa Econômica Federal, além do Banco do Povo, possuem linhas de micro-crédito e de crédito para o financiamento de investimento e capital de giro destas empresas.

Por outro lado, algumas licitações públicas são limitadas regionalmente de maneira a fortalecer a produção, assim como a comercialização de bens e serviços localmente e de outra maneira, as secretarias de planejamento e de desenvolvimento vêm atuando no apoio e no desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais de modo a fortalecê-los.

Por último, observa-se a atuação da Secretarias de Indústria e Comércio, assim como a Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás, atuando junto aos programas de incentivo fiscal, citando como exemplo: o ‘fomentar’ e o ‘produzir’, sendo que dentro do conjunto de políticas direcionadas à simplificação da burocracia administrativa e fiscal das micro e pequenas empresas, observa-se a simplificação de sua contabilidade, assim como possibilidade de tributação diferenciada, o que possibilita a agilidade na criação de novas empresas, assim como gera uma maior facilidade no seu funcionamento, assim como na gestão tributária e contábil das mesmas, o que acaba por vir a facilitar a consecução de verbas para o financiamento das operações destas empresas. Observa-se aí que o principal responsável pela implementação destas políticas é o governo, nas esferas federal, estadual e municipal, mais recentemente com a promulgação da lei geral das micro e pequenas empresas, a instituição do tributo SIMPLES através da Lei Federal 9.317/1996 e complementado pela Lei Complementar 123/2006 para a implementação do SUPER SIMPLES, que vieram a substituir um conjunto de tributos promovendo deste modo uma grande desburocratização nas micro e pequenas empresas.

Apesar de existirem estes conjuntos de políticas e dos mesmos estarem sendo executados, é bastante complexa a sua implementação e existem vários desafios ao seu perfeito funcionamento, sendo que o primeiro deles está relacionado à questão que as micro e pequenas empresas existem em grande número, são bastante heterogêneas, estão geograficamente dispersas e são muito pequenas em termos de faturamento anual, por outro lado existe ainda a falta de conceitos e indicadores específicos que captem a realidade destas empresas, além das inadequações, da superposição e descoordenação de ações de melhoria, sendo que as quais não têm continuidade no tempo.

Finalmente observa-se a ausência de enfoque das micro e pequenas empresas como projeto de investimento, enquanto empreendimento economicamente viável e desta

maneira, a aplicação destes conjuntos de políticas visa à consecução de alguns objetivos, sendo que inicialmente verifica-se a promoção do crescimento da base de micro e pequenas empresas e da iniciativa empreendedora como um todo, isto aliado ao fortalecimento e ao desenvolvimento destas empresas existentes.

Por outro lado, busca-se provocar o desenvolvimento econômico regional e a melhoria da qualidade de vida da população formadora da base micro empreendedora, devido ao aumento da geração de renda, sendo que é a partir da geração de fluxo de caixa pelo negócio que a empresa pode se desenvolver, assim como fazer investimentos e contribuir para o desenvolvimento da sociedade através do pagamento dos impostos gerados a partir de suas operações.

Ocorre que a cada dia que passa as operações tornam-se mais complexas e aumenta-se o grau de dificuldade para a administração financeira destas organizações, deste modo, o estabelecimento da estratégia do negócio, assim como a assertividade na sua execução são críticos para que a organização logre êxito em gerar lucratividade a partir de suas operações e o apoio do poder público a estas operações é crítico para o alcance do sucesso destes empreendimentos, entretanto, o fato é que apesar de todo o aparato e o conjunto de políticas públicas direcionado ao apoio para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas a taxa de mortalidade destas empresas ainda assim é considerável.

Neste ponto, cabe a análise da situação para que seja posicionado o problema norteador da pesquisa, deste modo, a pergunta referente a este problema é: quais fatores influenciaram o sucesso das micro e pequenas empresas na região de Goiânia, ao longo do período proposto para este estudo. Desta maneira e baseando-se na pergunta problema do trabalho, a pesquisa teve como objetivo geral analisar os fatores que contribuem para que as micros e pequenas empresas consigam manter as suas atividades de forma contínua e competitiva, sendo que aliado ao objetivo geral, buscou-se por alguns objetivos específicos, onde primeiramente tentou-se identificar os pontos em comum que contribuíram para a sobrevivência das micro e pequenas empresas na região de Goiânia no período estudado. Por outro lado, gerar informações que possam auxiliar nas tomadas de decisões empresariais e do mesmo modo, gerar informações que possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento da base de micro e pequenas empresas e da iniciativa empreendedora, buscando-se ainda a partir das informações geradas, contribuir para o desenvolvimento da região de Goiânia e fornecer alguns subsídios para novos estudos.

Para atender ao que se expõe nesta introdução, este trabalho de dissertação de mestrado está composto, em seus elementos textuais, por este componente introdutório e

mais quatro capítulos, sendo que o primeiro versa sobre o empreendedorismo, envolvendo a sua contextualização na atualidade dos mercados, assim como a figura do empreendedor e as suas características básicas, sendo que ainda faz uma abordagem sobre a estruturação do empreendimento de uma maneira geral.

O segundo aborda o assunto referente ao plano de negócios e a estratégia empresarial, envolvendo assuntos específicos sobre este tema com abordagem sobre as diversas etapas da estruturação do plano de negócios aliado à estratégia empresarial, sendo que no terceiro capítulo são apresentados os elementos referentes à gestão dos diversos recursos organizacionais, envolvendo aí a gestão de recursos humanos, a gestão da execução das operações, a gestão de marketing e finalizando este capítulo, a gestão financeira.

O quarto trata da metodologia empregada na pesquisa, descrevendo-a do ponto de vista do seu desenvolvimento, apresentando o lócus da pesquisa assim como a configuração do universo e a amostra utilizada, desta maneira, descreve ainda o processo de coleta dos dados, os quais estão apresentados e por outro lado, analisa e faz a interpretação dos resultados alcançados, tendo como foco a congruência com os objetivos estabelecidos para alcance ao final do trabalho. O quinto capítulo discorre sobre a análise destes mesmos resultados a partir do cruzamento de algumas informações, assim como faz a discussão destes mesmos resultados sob a ótica destes cruzamentos de informações. De outro modo, algumas considerações fecham os estudos realizados, evidenciando a obtenção dos objetivos, a pertinência dos procedimentos metodológicos e o conhecimento advindo da tarefa proposta.

## **1. EMPREENDEDORISMO**

Conforme a abordagem de Dolabela (2006), o empreendedorismo nasce do anseio do indivíduo de gerar riqueza a partir do seu trabalho, direcionando-o para que implemente um negócio por ele desejado e idealizado, sendo que nos últimos anos tem-se observado uma migração das pessoas ocupadas no trabalho assalariado convencional para a iniciativa de geração de renda a partir da implementação do seu próprio negócio e isto está acontecendo pela própria situação econômica do Brasil dos últimos anos que além de sua característica de possuidor de uma legislação trabalhista extremamente onerosa para o empregador, o que dificulta a geração de empregos formais no país, vem de um histórico de baixíssimo nível de atividade econômica e conseqüente geração de postos de trabalho.

Verifica-se então na prática que, enquanto as grandes empresas, assim como as movimentações de fusões e incorporações ocorridas no meio corporativo, geralmente contribuem para a eliminação de postos de trabalho visando à melhoria da performance financeira com a diminuição de gastos, por outro lado, as micro e pequenas empresas ao operarem vem em um viés contrário aumentando a geração de empregos, deste modo é necessário desenvolver-se o tema visto que é totalmente relacionado com as micro e pequenas empresas.

### **1.1 Breve contextualização**

A atividade produtiva no Brasil, conforme Woiler e Mathias (2008), intensificou-se através do processo de industrialização da economia brasileira que ganhou força no início do século XX, sendo que nesta época, algumas famílias, a exemplo da Matarazzo, então apoiadas pelo estado conseguem montar vários conglomerados industriais, desta maneira houve neste período uma aceleração da migração de capital internacional para o Brasil, direcionado principalmente para a infra-estrutura: ferrovias, gás, energia, bondes e outros, sendo que outras iniciativas de investimento apoiadas pelo governo aconteceram tais como: no segmento do papel, que é o caso da Kablin no Paraná, do petróleo, que é o caso da Petrobras no Rio de Janeiro, da produção de aço, que é o caso da Usina de Volta Redonda também no Rio de Janeiro.

A partir daí, a doutrina econômica que dominou o país até recentemente foi a do desenvolvimento pela substituição das importações sendo que a ideologia por trás desta doutrina era agregar valor ao produto nacional, uma vez que a relação de troca estabelecida

no comércio internacional pelo país baseava-se nos produtos agropecuários e a mesma se deteriorava ao longo do tempo, desta maneira, nesta época houve um estímulo à produção interna, sendo que, neste caso, a eficiência produtiva era um objetivo secundário, salientando que a primeira grande fase deste modelo econômico ocorreu durante o governo JK e a segunda fase deu-se no governo Geisel, sendo que este modelo foi grandemente alavancado pelo capital internacional, sendo que ocorreu também um grande estímulo à produção de insumos básicos, bens de capital e energia (hidroelétrica, carvão, petróleo, álcool e nuclear) a partir da década de oitenta observou-se que o modelo de substituição da importação, apesar de resolver o problema interno da oferta de bens duráveis e não duráveis, assim como, dos insumos básicos e bens de capital, estava esgotado produzindo os seguintes impactos, falta de competitividade em praticamente todos os setores produtivos, custo exorbitante nas diversas cadeias produtivas e processo inflacionário sem controle.

Ainda segundo estes autores, estes fenômenos foram observados mais claramente no setor da informática, uma vez que apesar de ter produzido alguns avanços, estes foram conseguidos a um custo fora de propósito para os setores que dependiam de computadores e de *softwares* para aumento de eficiência operacional, desta maneira, o processo de abertura econômica a partir de 1990 provocou três movimentos importantes: o fim das reservas de mercado, o início do processo de privatização e o controle da inflação e conseqüente estabilização da moeda, sendo que estes movimentos provocaram um círculo virtuoso o qual culminou com a elevação da classificação da economia brasileira para o nível de grau de investimento, sendo a abertura e a estabilidade da moeda aliadas ao processo de privatização permitiram o surgimento de novos empreendimentos, aumentando a concorrência nos vários setores da economia, englobando aí, a atividade agropecuária, a indústria, o comércio e os serviços.

Deste modo, as decisões sobre investimentos foram alteradas e os projetos de investimento passaram a ser elaborados e analisados dentro de um contexto estratégico levando-se em conta que dentro do desenvolvimento de um projeto de empreendimento qualquer, deve ser levado em conta o caráter estratégico, observando-se um grau de planejamento que permita a análise do ambiente interno do negócio, confrontando-o com o ambiente externo no qual ele está inserido, buscando-se estabelecer em processo de análise os seguintes elementos: oportunidades – tais como: potencial de mercado, novas tecnologias; ameaças – tais como: alteração de legislação, entrada de um novo concorrente, etc; pontos fortes – tais como: qualidade de execução, força de vendas, distribuição, etc;

pontos fracos – tais como: deficiência em marketing, baixa qualidade de recursos humanos, capacidade de investimento, desta maneira, observa-se atualmente nos negócios alguns pontos que merecem destaque, onde por um lado existe um grande movimento de automatização, tanto no setor primário da economia (extrativismo e agropecuária), quanto no secundário (indústrias) e por outro lado ocorre uma grande tendência de consolidação de setores da economia com a aquisição, fusão e incorporação de empresas e negócios; busca pela eficiência operacional e de maximização de resultado pelas empresas.

Desta maneira, estes movimentos de maneira separada já contribuem para a diminuição da oferta de emprego formal e quando combinados são extremamente impactantes para a figura a empregabilidade formal, sendo que conforme Dolabela (2006), a alternativa mais racional a estes movimentos é o empreendedorismo, visto que as MPE's já respondem por mais de 50% das vagas de emprego formal no mercado de trabalho e por outro lado vem ainda a questão, abordada por Lodish *et all* (2002) onde, atualmente observa-se nas empresas que os seus produtos tem um ciclo de vida cada vez mais curto, sendo que este fato deve-se basicamente a três fatores: ação da concorrência, surgimento de produtos substitutos e obsolescência do produto ou serviço.

Do ponto de vista da efetividade nos negócios para as empresas em geral isto é bastante impactante, uma vez que o ciclo de vida das organizações está atrelado ao ciclo de vida dos produtos que fabricam ou serviços que fornecem, conforme aborda Degen (2009) e desta maneira, a iniciativa empreendedora vem cooperar para que as empresas possam, através da criatividade e dinamismo de seus colaboradores, desenvolverem novos produtos, novos serviços ou novos negócios e que venham a contribuir para a sua sustentabilidade.

Deste modo, cabe neste momento a alocação destes empreendimentos no cenário macro-econômico, sendo que para Woiler e Mathias (2008) a economia de um país pode ser dividida em setores primário, secundário e terciário de acordo com os produtos produzidos, modos de produção e recursos utilizados, além do que estes setores econômicos podem mostrar o grau de desenvolvimento econômico de um país ou região, desta maneira, o setor primário está relacionado à produção através da exploração de recursos da natureza, sendo que pode-se citar como exemplos de atividades econômicas do setor primário: agricultura, mineração, pesca, pecuária, extrativismo vegetal e caça, lembrando que é o setor primário que fornece a matéria-prima para a indústria de transformação, onde observa-se que este setor da economia é muito vulnerável, pois depende muito dos fenômenos da natureza como, por exemplo, do clima, sendo que a produção e exportação de matérias-primas não geram muita riqueza para os países com

economias baseadas neste setor econômico, pois estes produtos não possuem valor agregado como ocorre, por exemplo, com os produtos industrializados.

Já o secundário é o setor da economia que transforma as matérias-primas produzidas pelo setor primário em produtos industrializados, tais como: roupas, máquinas, automóveis, alimentos industrializados, eletrônicos, casas, sendo que como há conhecimentos tecnológicos agregados aos produtos do setor secundário, o lucro obtido na comercialização é significativo, o que faz com que países com bom grau de desenvolvimento possuem uma significativa base econômica concentrada no setor secundário, além de que a exportação destes produtos também gera riquezas para as indústrias destes países.

Por último, observa-se o setor terciário que é aquele setor econômico relacionado aos serviços, onde estes serviços são produtos não materiais em que pessoas ou empresas prestam a terceiros para satisfazer determinadas necessidades, sendo que, é interessante citar-se exemplos das atividades econômicas deste setor, as quais envolvem comércio, educação, saúde, telecomunicações, serviços de informática, seguros, transporte, serviços de limpeza, serviços de alimentação, turismo, serviços bancários e administrativos, transportes e desta maneira verifica-se que este setor é marcante nos países de alto grau de desenvolvimento econômico, sendo que quanto mais abastada é uma região, maior é a presença de atividades do setor terciário, sendo que com o processo de globalização, iniciado no século XX, o terciário foi o setor da economia que mais se desenvolveu no mundo.

A partir daí é necessário caracterizar-se a iniciativa empreendedora do ponto de vista da estrutura societária com o caráter de personalidade jurídica, onde tem-se que a atividade econômica organizada produtiva pode ser exercida individualmente ou de forma coletiva, objetivando a partilha do resultado, se a opção for aquela de Empresário Individual, o patrimônio particular se confunde com o da empresa e neste caso, o administrador é o representante legal da empresa.

Pelo novo Código Civil brasileiro, o administrador é o atual sócio-gerente, sendo que é ele que tem os poderes para gerenciar e administrar a empresa, conforme as atribuições conferidas em contrato social.

As sociedades empresariais ocorrem quando a empresa for constituída por pelo menos dois sócios, adotando um dos tipos societários a seguir:

Sociedade Limitada que é o modelo de sociedade mais comum adotada pelas pequenas empresas e conta com responsabilidade limitada dos sócios que é restrita ao valor de suas quotas, sendo entre todas as sociedades a de estruturação mais simples.

Sociedade em Nome Coletivo a qual precisa ser formada somente por pessoas físicas, sendo que todos os sócios respondem solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais.

Sociedade em Comandita Simples que possui dois tipos de sócios comanditados: pessoas físicas, responsáveis solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais e os comanditários, os quais são responsáveis somente pelo valor de sua quota.

Sociedade Anônima que é o tipo de sociedade a qual tem o capital dividido em ações e a obrigação dos sócios ou acionistas está limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas, sendo que observa-se por último a sociedade em Comandita por Ações que tem o capital dividido em ações, regendo-se pelas normas relativas às sociedades anônimas.

## **1.2 A figura do empreendedor**

Baseando-se na abordagem de Dolabela (2006) e Dornelas (2001) é possível caracterizar bem a iniciativa empreendedora e a figura do empreendedor, assim existe uma confusão social muito grande entre o que vem a ser um empreendedor e o que é ser empresário, sendo que o empreendedor, para muitos e muitas vezes pessoas importantes e formadores de opinião, é simplesmente aquela pessoa que abre um negócio, sendo que para outros, este é o empresário, deste modo e na verdade, o empreendedor é muito mais do que isso, mas, muitas vezes, nem precisa ser isso e de um modo geral, considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços.

O empreendedor não precisa abrir seu próprio negócio, sendo que ele pode participar do negócio de outras pessoas, mas de uma forma pró-ativa e, antes de tudo, deve sentir-se realizado por assim proceder e de modo geral existem alguns fatores que motivam um indivíduo a se tornar empreendedor, sendo que geralmente ele é motivado pela auto-realização e pelo desejo de assumir responsabilidades e ser independente.

Por outro lado ele considera irresistíveis os novos empreendimentos e propõe sempre idéias criativas, seguidas de ação e desta maneira, quanto à origem da iniciativa empreendedora, verifica-se que na verdade ninguém nasce empreendedor, sendo que o

contato com família, escola, amigos, trabalho, sociedade vai favorecendo o desenvolvimento de alguns talentos e características de personalidade e bloqueando ou enfraquecendo outros, sendo que isso acontece ao longo da vida, muitas vezes ao acaso, pelas diversas circunstâncias enfrentadas e desta maneira, conforme Dolabela (2006), observa-se que o empreendedor é um produto do meio social, e assim sendo é fruto da relação constante entre os talentos e características individuais e o meio o qual habita, desta maneira, ser empreendedor não é fruto do nascimento ou de herança genética, mas resultado de trabalho, talento e poupança financeira.

Por outro lado, o que leva alguém a desejar ter o próprio negócio é o sonho de um amanhã melhor, sendo que em geral, as pessoas que sonham em ter o seu empreendimento são movidas pela ambição de crescimento pessoal e de serem independentes, além do que às vezes o fato de trabalharem como empregado ou mesmo a simples idéia de estarem subordinadas a alguém as apavora e ainda assim, outras pessoas são levadas a abrir o seu próprio negócio por motivos que, muitas vezes, são alheios às suas vontades, sendo que tais situações abrangem exemplos, entre os quais é possível citar aqueles empregados que ao sair de grandes organizações com recursos econômicos significativos resolveram empreender o seu próprio negócio ou aqueles que substituíram seus empregos pela iniciativa empreendedora e aqueles que, sem a maior pretensão, receberam em herança algum empreendimento da família.

Na realidade e conforme Dornelas (2001) ser o próprio patrão implica estar exposto a constantes mudanças, assumir responsabilidades e sofrer pressões da sociedade, dos órgãos governamentais e dos empregados, sendo que a dedicação ao trabalho aumenta significativamente, onde muitas vezes trabalha-se mais de 8 horas por dia, sem um salário fixo garantido no final do mês, e sem férias integrais, desta maneira, verifica-se que ser um grande executivo de uma empresa não significa ser um grande empresário e em grande parte das vezes, estes indivíduos que resolveram ousar, tornam-se empreendedores bem-sucedidos, sendo que o empreendedor bem-sucedido é uma pessoa com características de personalidade e talento que preenchem um padrão determinado, o que o leva a agir de tal forma que alcança o sucesso, realiza os seus sonhos e atinge os seus objetivos.

A partir daí cabe fazer-se a análise do conceito de empreendedorismo, sendo que conforme a abordagem de vários autores, dentre eles Bernardi (2003), empreendedorismo é a capacidade de transformar uma idéia em realidade, seja ela de cunho inovador ou não, sendo que é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship* do inglês.

O empreendedorismo abrange uma área de grande multidisciplinaridade e trata de outros tópicos além da iniciação de empresas, envolvendo a geração de atividade produtiva como trabalhador autônomo, ou seja, o auto-emprego, assim como aquele relacionado a como as comunidades empreendem, ou seja o empreendedorismo comunitário, ainda o conceito relativo ao intra-empreendedorismo e que está associado à figura do empregado empreendedor e ainda a prática de políticas públicas ou políticas governamentais orientadas para o setor.

Conforme alguns autores, incluindo aí Dornelas (2001), é possível a partir da observação do perfil empreendedor, defini-lo em suas principais características, sendo que o empreendedor é capaz de identificar oportunidades desenvolvendo uma visão do ambiente, ao mesmo tempo em que contagia outras pessoas com sua idéia, deste modo, ele está sempre pronto para assumir riscos e aprender com erros, sendo que é um generalista, ou seja, é um profundo conhecedor do todo e não só de partes específicas, assim, dentre outras características, é capaz de obter *feedback* e utilizar essas informações para seu próprio aprimoramento, por outro lado o empreendedor numa visão mais simplista é aquele indivíduo que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação.

Desta maneira, um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, e acima de tudo, é um realizador que produz novas idéias através da congruência entre criatividade e imaginação, sendo que a partir desta caracterização, pode-se citar alguns exemplos do que vem a ser um empreendedor.

Primeiramente tem-se aquele indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela, ou de outra forma, também aquele indivíduo que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores, por outro lado, o empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento produtos ou adição de novos valores a produtos existentes pode ser também considerado um empreendedor.

Porém, não se pode considerar como sendo empreendedor uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza qualquer inovação, seja ela na forma de vender, de produzir, ou mesmo de tratar os clientes, mas que somente faça a gestão do negócio, deste modo, é interessante estudar-se tais conceitos, uma vez que eles o ponto de partida dos pesquisadores para o estudo das condições que levam o empreendedor ao sucesso, sendo que é através desse entendimento e conforme aborda Dolabela (2006) que é

possível ensinar-se a alguém a ser empreendedor e por isso, o estudo do perfil de empreendedores é o tema central de várias pesquisas e tem sido de grande valia para a educação na área.

Conforme foi abordado anteriormente, os empreendedores podem ser voluntários, os quais têm a motivação natural para empreender ou involuntários, os quais são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade: desempregados, imigrantes, desta maneira, observa-se que alguns empreendedores têm sucesso em seus empreendimentos, sendo assim, é possível verificar o que significa o perfil do empreendedor de sucesso e é interessante identificar este perfil, visto que o perfil do empreendedor é baseado num conjunto de fatores de comportamentos e atitudes que contribuem para o sucesso, sendo que estes conjuntos podem variar de lugar para lugar.

A identificação do perfil do empreendedor de sucesso é feita para que se possa aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas, entretanto, é importante ter-se a consciência de que ainda não se pode estabelecer uma relação absoluta de causa e efeito, ou seja, vincular-se ao fato de uma pessoa possuir tais características que certamente vai ter sucesso na iniciativa empreendedora, desta maneira, o que se pode dizer é que, se determinada pessoa tem as características e aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores, mais chances terá de ser bem sucedida, sendo que, conforme Bernardi (2003) e Dornelas (2001) abordam, dentre algumas características que formam o perfil do empreendedor de sucesso, pode-se citar, o forte desejo de realizar, coragem de assumir riscos calculados e possíveis, competência de análise crítica, assim como o desejo de liberdade para agir e para definir seus objetivos e as estratégias para atingi-las, autoconfiança aliada ao estabelecimento de metas claras de objetivos, sempre com alto comprometimento, independência dos outros para agir, porém, saber agir em conjunto, o otimismo, sem perder o contato com a realidade, a flexibilidade sempre que preciso, administração de suas necessidades e frustrações, sem por elas se deixar dominar e ser capaz de manter a auto motivação, mesmo em situações difíceis;

Pode-se ainda elencar algumas outras características que compõe o perfil do empreendedor de sucesso, tais como resiliência para ser capaz de aceitar e aprender com seus erros e com os erros dos outros, recomeçando sempre que for necessário, manter a auto-estima elevada, mesmo em situações de fracasso, ser capaz de exercer liderança, de motivar e de orientar outras pessoas com relação ao trabalho, delegando tarefas ou atividades sempre que necessário, utilizar a criatividade no tratamento de problemas, focar a sua agressividade natural para a conquista de metas, a solução de problemas e o

enfrentamento de dificuldades, ter prazer em realizar o trabalho e em observar o seu próprio crescimento empresarial, ser capaz de administrar bem o tempo, e acima de tudo, conhecer muito bem o ramo que atua.

### **1.3 A estruturação do empreendimento**

A partir da figura do empreendedor pode-se passar à análise do desenvolvimento do empreendimento que, conforme Dolabela (2006), ele nasce da oportunidade gerada a partir de uma idéia do empreendedor, desta maneira, existe uma grande diferença entre idéia e oportunidade, sendo que isto é uma das principais causas de insucesso na iniciativa empreendedora e observa-se esta confusão de maneira mais comum entre os empreendedores iniciantes, sendo que a visão para saber identificar e agarrar uma oportunidade é, por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso, desta maneira, é necessário que o pré-empendedor desenvolva essa capacidade, praticando sempre.

É importante salientar que atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através de um plano de negócios, vai indicar o potencial para transformar-se em um bom negócio, sendo que conforme relata Bernardi (2003), existem no ambiente dos negócios diversas fontes de idéias e dentre elas algumas mais comuns, as quais podem ser: negócios existentes, visto que pode haver excelentes oportunidades em negócios em falência, sendo que logicamente os bons negócios são adquiridos por pessoas próximas a estes negócios, empregados, diretores, clientes, fornecedores; franquias e patentes; licença de produtos, sendo que uma fonte de boas idéias é assinar revistas da área; corporações, universidades e institutos de pesquisa não-lucrativos podem ser fontes de idéias; feiras e exposições; empregos anteriores, uma vez que grande número de negócios é iniciado por produtos ou serviços baseados em tecnologia e idéias desenvolvidas por empreendedores enquanto eram empregados de outros; contatos profissionais, envolvendo advogados de patentes, contadores, bancos, associações de empreendedores.

Existem ainda outras fontes de idéias, conforme a abordagem de Dolabela (2006), as quais estão centradas em: consultorias, uma vez que dar consultoria pode ser uma fonte de idéias; pesquisa universitária; a observação do que se passa em volta, nas ruas; idéias que deram certo em outros lugares; experiência enquanto consumidores; mudanças demográficas e sociais, mudanças nas circunstâncias de mercado; caos

econômico, crises, atrasos, uma vez que quando há estabilidade, o surgimento de oportunidades é mais raro; uso das próprias capacidades e habilidades pessoais; imitação de jeitos e formas de se fazer ou produzir algo; dar vida a uma visão; transformar um problema em oportunidade.

Logicamente as idéias que surgem afinam-se em menos oportunidades e cabe fazer a análise criteriosa da idéia a fim de validá-la como oportunidade, sendo que desta forma, ela deve se ajustar ao empreendedor, ou seja, algo que é uma oportunidade para uma pessoa pode não ser para outra, por vários motivos, incluindo-se: know-how, perfil individual, motivação, relações interpessoais, de outro lado, a oportunidade é um alvo móvel, sendo que se alguém a vê, ainda existe tempo de aproveitá-la, desta maneira, um empreendedor habilidoso dá forma a uma oportunidade onde outros nada vêem, ou vêem muito cedo ou tarde, assim idéias não são necessariamente oportunidades, embora no âmago de uma oportunidade exista uma idéia e a oportunidade é a centelha que dispara a explosão do empreendedorismo.

Deste modo, existem algumas características para a idéia que a habilitam como oportunidade e que se pode citar: é atraente, durável, tem uma hora certa, ancora-se em um produto ou serviço que cria, ou adiciona valor para o seu comprador, entretanto, para se detectar uma oportunidade de negócio, apresenta-se um desafio que é reconhecer uma oportunidade enterrada em dados contraditórios, sinais, inconsistências, lacunas de informação e outros vácuos, atrasos e avanços, barulho e caos do mercado, visto que quanto mais imperfeito o mercado, mais abundantes são as oportunidades.

Deste modo, a habilidade do empreendedor em reconhecer e agarrar uma oportunidade não é uma questão de usar técnicas, *check-lists* e outros métodos de identificar e avaliar, ou seja, não há receita de bolo uma vez que a literatura tem mais de 200 métodos, mas depende da capacidade do empreendedor, sendo que de uma maneira prática, conforme aborda Dornelas (2001) e Degen (2006), a oportunidade é a junção de um ponto forte com uma condição favorável, sendo que para a transformação da oportunidade em negócio existe na forma de processo e envolve as seguintes etapas: identificação da oportunidade, coleta de informações sobre as oportunidades, transformação da oportunidade em um conceito, definição do conceito de negócio, identificação dos riscos inerentes ao negócio, busca por experiências similares, definição do tipo de negócio.

Para a identificação das oportunidades o empreendedor precisa estar atento ao ambiente e agindo de maneira a abordar os seguintes elementos: detectar necessidades,

observar deficiências, observar as tendências, procurar outras aplicações, explorar atividades ligadas a *hobbies*, imitar outros sucessos, procurar atividade que derive da ocupação atual, cuidado com oportunidades oriundas ou criadoras de modismo.

Passa-se então à próxima etapa que envolve os seguintes elementos: analisar as características do negócio, analisar a atratividade do negócio, analisar possíveis problemas que poderão ocorrer. Ao longo deste processo deve ser levado em consideração também os seguintes pontos de atenção: sazonalidade, efeitos da conjuntura econômica, nível de controle governamental da atividade, dependência de materiais e insumos com grau incerto de custo, ciclo de vida do setor, envolvendo expansão, estagnação e retração, lucratividade, mudanças em evolução no setor.

Ainda com relação à análise da coleta de informações sobre as oportunidades, alguns outros fatores devem ser levados em consideração durante a análise, a saber: efeitos da evolução tecnológica, grau de imunidade à concorrência, atração pessoal e barreiras à entrada de novos concorrentes, sendo que além destas análises é importante ainda que o empreendedor execute uma busca por experiências similares, visto que as melhores fontes de pesquisa são as experiências de quem está ou já passou pelo negócio, uma vez que as mesmas são similares, associam às mesmas idéias e geralmente tem as mesmas soluções para os problemas.

A partir daí processa-se a transformação da oportunidade em um conceito onde se estabelece o conceito de negócio que será o foco das atividades do empreendimento que está nascendo e segundo Dolabela (2006), o mesmo está ligado à definição clara pelo empreendedor de quais são seus objetivos de existência e identificação imediata com seu público alvo, sendo que durante a definição do tipo do negócio, se deve levar em conta alguns fatores, dos quais se pode citar: experiência anterior do empreendedor, mercado fornecedor, recursos financeiros e humanos, mercado consumidor, localização, ponto de venda e concorrência.

De outra maneira, deve-se levar em conta também o posicionamento daquilo que o empreendimento vai produzir e fornecer, dentro do contexto de forças que o mesmo está submetido de acordo com Porter (2004), a saber: novos entrantes, os quais são os novos competidores que resolvem explorar um determinado segmento de mercado e no qual não atuavam antes; produtos substitutos, os quais são produtos e serviços que surgem decorrentes de inovação ou de novas tecnologias impactando no ambiente do mercado; poder do fornecedor, devido ao seu poder em uma negociação junto a possíveis compradores; poder do cliente, devido ao seu poder em uma negociação junto a possíveis

vendedores e a rivalidade de concorrência, devido à competição entre organizações na disputa pelo espaço no mercado.

Desta maneira, ainda segundo Porter (2004), o empreendimento deve estar alinhado com a estratégia de posicionamento do negócio o qual é a razão de ser da organização, sendo que a estratégia pode e será estabelecida dentre as que seguem citadas: excelência operacional, diferenciação ou proximidade ao cliente, sendo que o empreendimento então deverá gerar valor percebido para o cliente final e margem de resultado para o empreendedor que o está patrocinando, sendo que este empreendimento passa pela etapa de projeto e que pode ser entendido como um conjunto de informações coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade.

Segundo Woiler e Mathias (2008), estes empreendimentos podem ser agrícolas, industriais e de serviços, sendo que os componentes mais freqüentemente encontrados em uma alternativa de investimento são as seguintes: econômicos, os quais envolvem mercado, localização e dimensão; técnicos, os quais envolvem engenharia, processos de produção, *lay-out* de planta produtiva e suprimento de energia; financeiros, os quais envolvem composição de capital, financiamentos, capital de giro e outros dentro de análise retrospectiva e prospectiva; administrativos, os quais envolvem estrutura organizacional, estrutura para implantação e operação do projeto, treinamento dos recursos humanos, outros tais como a contabilidade do futuro negócio; institucionais, os quais envolvem tópicos jurídicos, legais e do meio ambiente.

Quanto aos aspectos ligados ao meio ambiente, atualmente deve-se analisar os aspectos positivos e negativos associados à implantação do empreendimento: aspectos positivos, que envolvem nível de emprego gerado, construção de escolas e de creches, desenvolvimento da comunidade na qual o projeto estará inserido, capacitação dada à funcionários da comunidade através de treinamentos; aspectos negativos, os quais envolvem impacto referente à poluição do ar, da água, do solo e nível de ruído, manejo de recursos hídricos, degradação ecológica, da vida animal, vegetal e do clima e o nível de periculosidade para os trabalhadores e comunidade.

De acordo ainda com Woiler e Mathias (2008), ao longo do processo de estruturação do empreendimento, podem-se observar três fases distintas: planejamento do empreendimento, implantação do empreendimento e a operacionalização do empreendimento, sendo que durante a fase de planejamento do empreendimento é feita todo detalhamento de como o empreendimento vai funcionar, sendo que ao final deste

processo, faz-se a análise de viabilidade econômica financeira, envolvendo: concepção e definição do negócio, análise do mercado, estudo de localização, estratégia empresarial, planejamento de marketing, plano operacional, planejamento financeiro, análise de viabilidade econômica financeira e de riscos e origem de financiamento.

Já na etapa de implantação do empreendimento, observa-se aquela fase que é a de pré-operação aonde são alocados e mobilizados todos os recursos necessários para a sua operação, envolvendo o gerenciamento das seguintes dimensões: prazos, escopo da implantação, recursos humanos, aquisições, informação/comunicação, integração, qualidade, riscos e custos, sendo que finalmente na etapa de operacionalização do empreendimento, verifica-se a fase de operação, funcionamento ou *start-up*, quando já estão alocados e mobilizados todos os recursos necessários para a sua operação, envolvendo o gerenciamento e a execução de todas as atividades da empresa que são relativas às seguintes dimensões: comercialização, produção, recursos humanos, suprimentos, logística que envolve armazenagem e transporte, finanças que envolve custos, faturamento, contas a pagar/receber e controladoria, contabilidade e jurídica, tecnologia de informação e qualidade.

Antes de passar ao estudo do planejamento, elaboração e análise de empreendimentos, faz-se necessário abordar-se rapidamente a problemática da implantação de um empreendimento e deste modo, baseados na abordagem de Gido & Clements (2007) e Harold Kerzner (2006), assim como na base da moderna teoria de gerenciamento de projetos e ainda nos conceitos relativos ao *PMBOK – Project Management Body of Knowledge* cabe uma referência à questão relativa à tática adotada para a execução de uma determinada implantação de um projeto de empreendimento, sendo que estão envolvidos aí todos os recursos necessários ao planejamento e à execução das atividades de implantação, as quais necessitam de um gerenciamento específico, visto que muitas vezes eles se tornam críticos para o desenrolar da implementação do empreendimento.

Deste modo, verifica-se que os principais elementos de gestão associados à execução de uma ação de implantação de projeto, são aqueles ligados à partir da estruturação realizada a partir do ciclo de gerenciamento associado aos elementos planejamento, execução, monitoramento e controle das diversas dimensões associadas ao projeto.

Desta maneira, observa-se então que este ciclo gerencial é aplicado dentro de algumas áreas de conhecimento específicas e que estão associadas à execução da implantação do projeto de investimento, verificando-se o nível de importância das

variáveis custo, tempo, qualidade, assim como as condições de contorno de escopo do projeto assim como das atividades que aparecem de maneira centralizada na ilustração.

Cada uma destas áreas de conhecimento, ao longo da execução da implantação de um projeto, precisam ser geridas e tratadas especificamente, a saber: escopo da atividade, o qual é o objeto a ser executado; integração, a qual visa a mitigação das interferências associadas à implantação do projeto; riscos, a qual visa a neutralização dos riscos devido a chance de se ocorrer perdas durante à execução da implantação; tempo, o qual está associado ao início, duração e término das atividades; custos, os quais são relativos aos gastos e ao orçamento associado às atividades; qualidade, a qual está associada ao retrabalho, assim como desperdícios e falhas na execução das atividades associadas à implementação; comunicação, a qual está associada à neutralização de conflitos entre membros da equipe e harmonização entre as pessoas envolvidas com todo o processo de implantação; suprimentos, o qual é relativo a toda a parte de aquisição e logística de materiais, insumos, equipamentos e transportes necessários ao empreendimento; recursos humanos, a qual seja talvez a mais impactante área de conhecimento e de longe a mais complexa de se gerir.

## **2. PLANO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Conforme Degen (2009), assim como Dolabela (2006), o negócio é concebido a partir da oportunidade que conforme já foi dito anteriormente é a junção de um ponto forte com uma condição favorável, sendo que se desenvolve o planejamento do negócio onde se faz a análise de viabilidade econômica financeira, envolvendo: concepção e definição do negócio, análise do mercado, estudo de localização, estratégia empresarial, planejamento de marketing, plano operacional, planejamento financeiro, análise de viabilidade econômica financeira e de riscos e origem de financiamento.

Desta maneira e por via de regra, as oportunidades, assim como as ameaças a um determinado negócio, surgem a partir da alteração de um dos seguintes grandes grupos de variáveis: mudanças geopolíticas, mudanças demográficas, mudanças tecnológicas e mudanças no estilo de vida.

### **2.1 Concepção e definição do negócio**

Dentro desta linha, alguns fatores devem ser levados em conta na concepção do negócio para que ele seja bem-sucedido, sendo conforme a abordagem de Dolabela (2006), primeiramente observa-se o desenho do modelo e sua consistência, o que depende de valores, atitudes, formação e intenções, os quais devem ser coerentes, balanceados e encadeados no modelo, sendo que na seqüência tem-se a energia despendida em termos de tempo alocado, intensidade e conhecimento para que o modelo funcione e atinja os resultados esperados, tendo-se ainda a liderança do processo pelo empreendedor que, juntamente com os demais, cataliza a idéia e guia os envolvidos, dando direção e significado às ações, além de promover o relacionamento harmônico das variáveis, integrações, articulações, comunicações e relações interpessoais que assegura equilíbrio no modelo e as mudanças nas regulamentações.

A etapa de concepção é muito importante, visto que envolve a observação do ambiente, assim como possíveis necessidades não atendidas do mercado e nesta fase, de maneira preliminar, é quando se inicia a modelagem do negócio envolvendo muita pesquisa e observação, no sentido de se procurar entender minimamente o ramo que pretende se explorar e a sua dinâmica.

Deste modo, segundo Degen (2009) e Dornelas (2001) é preciso se estudar algumas variáveis que fatalmente influenciarão o negócio, a saber: aspectos ambientais, os

quais envolvem sociais, tecnológicos, econômicos, ecológicos, políticas governamentais e setoriais; relações entre o negócio e seus clientes, concorrentes e fornecedores; mercado e os clientes que envolvem potencial, desejo da clientela, conceito de valor percebido, expectativas de satisfação e atendimento, assim como níveis de preço, sazonalidades ciclo de vida do produto em questão; concorrência no mercado, o qual envolve os participantes, quantidade, produtos que oferecem, diversidade, atendimento; fontes de fornecimento de insumos; tecnologia envolvida no negócio, tanto gerencial e operacional; comportamentos empresariais, sendo competitivos ou empreendedores; aspectos associados à teoria do caos, ou seja, estudo de pequenas variáveis que dependendo do enfoque podem trazer grandes impactos para o negócio; a execução de negócios dentro da teoria dos jogos, envolvendo os limites do jogo, regras, comunicação entre os participantes, táticas e valores do jogo.

## **2.2 Análise de mercado**

É preciso ainda atentar-se para as condições de equilíbrio do empreendimento, envolvendo relações de porte, estrutura, sistema, estratégias, barreiras, restrições e condições mínimas de entrada e permanência no sistema, sendo que de maneira pragmática, conhecer o mercado, assim como o cliente e tomar decisões corretas que envolvem as várias funções associadas à área comercial, só é possível a partir de uma observação estruturada e metódica do mercado e desta maneira e segundo Dolabela (2006), esta observação é viabilizada a partir da análise estruturada do mercado no qual a organização vai explorar algum negócio.

Deste modo, ao longo da análise de mercado, inicialmente faz-se o confronto entre a demanda e a oferta, conforme recomenda Woiler e Mathias (2009), a fim de se detectar a provável escassez de oferta futura, sendo que este resultado fornecerá os elementos para que seja determinada a escala de produção do projeto, vindo a partir daí, que se estabelece a região geográfica em que o produto poderá ser comercializado, que é um dos aspectos importantes para determinar a localização do investimento.

Da mesma maneira, atenta-se para o preço de venda, os custos de comercialização e os estoques nos canais de comercialização, que são elementos importantes para elaborar as projeções do projeto.

Ainda com relação à abordagem de Woiler e Mathias (2009), quanto à demanda pode-se classificar os bens conforme segue: bens de consumo, os quais podem ser não duráveis ou duráveis; bens de produção, os quais podem ser intermediários ou de capital e

os serviços, sendo que tem-se algumas variáveis relevantes, as quais passam a ser descritas como segue: bens de consumo não duráveis, que envolvem população e suas características, tendência de consumo secular per capita do produto, renda e suas características, preço do bem e dos sucedâneos; bens de consumo duráveis, que envolvem demanda de expansão, demanda de reposição, o número de famílias, renda disponível e concentração de renda, condições de crédito, preço do produto e de sucedâneos, durabilidade e estoque; bens de produção intermediários, que envolvem nível de utilização, alternativas à produção, volume de processos industriais que utilizam o bem; bens de produção ou de capital, que envolvem a rentabilidade do setor, situação de lucro, nível de utilização, taxas de juros a longo prazo.

Uma questão importante a ser levada em consideração na análise de mercado e abordada por Kotler (2000) é aquela associada ao ciclo de vida dos produtos, visto que a primeira fase é o estágio de introdução, sendo que esta é a fase de pré-produto e de desenvolvimento, na qual o produto é introduzido no mercado, sendo que as vendas iniciais são baixas e começam a crescer vagarosamente e envolvem também uma baixa lucratividade, vindo na seqüência o estágio de crescimento e nesta fase as curvas de venda crescem depressa, uma vez que a participação de mercado está em expansão, sendo que do mesmo modo, a lucratividade cresce também o que provoca o surgimento de concorrentes, aonde um maior volume de produção pode provocar redução de custos devido à curva de experiência e a melhoria do processo produtivo.

Em seguida, vem o estágio de maturidade e saturação, sendo que neste ponto as vendas ainda crescem, mas com velocidade reduzida, sendo que a lucratividade começa a cair, visto que a competitividade tende-se a tornar mais acentuada, sendo que neste ponto, variações de produto podem ser introduzidas no mercado na tentativa de se estender o seu ciclo de vida e finalmente observa-se o estágio de declínio, sendo que neste ponto as vendas caem rapidamente com conseqüente perda de lucratividade, o que pode ocorrer pelas seguintes razões: desapareceu a necessidade do produto, surgiram novos produtos mais eficazes, os concorrentes conseguiram promover um produto substituto melhor.

Desta maneira, ainda conforme Kotler (2000) e Dolabela (2006), associada à análise relacionada ao ciclo de vida do produto, deve-se proceder também a análise da concorrência relacionada ao produto ou serviço, daí verificando-se, quanto à concorrência: incidência em determinada área geográfica, participação do mercado, patamar de preço praticado pela concorrência, nível de disponibilidade do produto ofertado pela concorrência, sendo que é necessário identificar-se o padrão de comportamento do

concorrente quando atacado na disputa pelo mercado, envolvendo aí, segundo Degen (2009), o concorrente cauteloso ou omissivo que é aquele concorrente que não reage com rapidez ou firmeza a um movimento do rival, o concorrente seletivo que é aquele concorrente que reage somente a determinados tipos de ataque, o concorrente arrojado que é aquele concorrente que reage rapidamente e com firmeza a qualquer ataque do rival e ainda o concorrente imprevisível que é aquele que como o nome já diz, não exhibe um padrão de reação previsível, desta maneira este tipo de análise é importante a fim de que antevendo a reação do rival, a empresa possa articular ações de modo a combater a concorrência.

Por outro lado, segundo Dolabela (2006), deve-se identificar a influência do macro-ambiente sobre o futuro negócio, a saber: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal, ambiente sociocultural, assim como, deve-se buscar identificar os fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor, a saber: fatores culturais, fatores sociais, fatores pessoais, fatores psicológicos.

### **2.3 Estudos de localização**

Da mesma maneira, uma variável importante no desenvolvimento de projetos de investimento e de novas empresas é a questão associada à localização do novo empreendimento, sendo que segundo Woiler e Mathias (2009), esta fase de análise orientada para a definição da localização do novo empreendimento é chamada de fase de estudos de localização, onde observa-se que o problema locacional para a empresa tem natureza essencialmente dinâmica, deste modo, a análise de localização é periódica e associada à decisão de investir, visando o custo mínimo a curto e longo prazo, visto que este tipo de decisão impacta bastante nos custos da organização, sendo assim, a localização do empreendimento depende de alguns fatores, os quais são chamados de fatores locacionais, sendo que os mesmos seguem descritos na seqüência.

Inicialmente têm-se os fatores que tornam a localização dependente das entradas, sendo que isto ocorre quando o processo produtivo exige matérias-primas volumosas e/ou pesadas, onde neste caso, a estrutura do projeto tende a localizar-se próximo à fonte de matéria-prima, como por exemplo a produção de cimento e celulose, existindo ainda os fatores que tornam a localização dependente das saídas, sendo que neste caso o mercado da organização é de grande importância, sendo que a tendência é no sentido de localizar-se

próximo ao mercado, sendo que este é o caso mais comum no setor dos serviços, como por exemplo tem-se as indústrias de bebidas, onde o custo de distribuição é importante.

Por outro lado, observam-se os fatores que tornam a localização dependente do processo, sendo que nesta categoria, incluem-se: processos que exigem água em quantidade e/ou em certas condições de pureza; processos que consomem grandes quantidades de energia; processos que causam poluição ambiental do ar, da água, em termos de ruído; processos condicionados a condições atmosféricas, tais como: umidade, maresia, temperatura; processos que dependem de mão-de-obra abundante e/ou especializada; processos que dependem de infra-estrutura de transporte: rodoviário, ferroviário, hidroviário e aéreo, sendo que na seqüência, observa-se que o fator locacional relaciona-se ainda com os impostos, fatores legais e incentivos. Deste modo, verifica-se que uma estrutura favorável de impostos pode fornecer a motivação para muitas decisões de localização e por último tem-se o fator locacional relativo ao meio ambiente, sendo que este é um fator de localização de importância cada vez mais crescente no Brasil e no mundo, visto que os projetos de investimento podem impactar positivamente e negativamente o ambiente no qual estarão inseridos, verificando-se aí que os fatores que norteiam a localização devem ser estudados detalhadamente, a fim de que não ocorram falhas cruciais para a implantação e operação do empreendimento.

## **2.4 Estratégia empresarial**

Na seqüência, é necessário analisar-se as questões associadas à estratégia empresarial, sendo que a estratégia está associada ao planejamento de ações, ao estabelecimento do padrão de comportamento da organização, assim como a definição de suas perspectivas e correspondente posicionamento.

Por outro lado, conforme Mintzberg *et all* (2005) a estratégia empresarial possibilita fixar a direção comum a todos, focalizar esforços e recursos organizacionais, definir a organização e estruturas e prover coerência e consistência em posturas, ações e resultados.

Deste modo observa-se como a tradução da estratégia empresarial a construção do Planejamento Estratégico, que conforme a abordagem de Costa (2007) é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos,

estratégias e ações que possibilitem o aumento da competitividade empresarial, além de se planejar o futuro da organização.

#### 2.4.1 Conceito de estratégia

A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar), deste modo, estratégia pode ser conceituada como sendo a arte do general no comando de uma força militar, sendo que trazendo este conceito para a atualidade empresarial, conforme Costa (2007), estratégia é o conjunto de meios adotados por uma organização para se atingir metas e objetivos em uma linha de tempo previamente definida.

A estratégia empresarial, ainda segundo Costa (2007), tem a ver com a percepção da visão de futuro pela liderança de uma organização qualquer, desta maneira quando esta determinada organização não planeja o seu futuro, terceiros irão planejar para a organização, pela organização ou pior, contra ela mesma e deste modo, é cabível que se analise algumas atitudes de lideranças com relação a perspectiva do futuro, a saber: atitude tradicionalista, atitude pragmática e atitude Estratégica, deste modo a atitude tradicionalista tem a ver com a adoção do referencial do passado como base de preparação para o futuro, sendo que este tipo de atitude causa a miopia empresarial, por outro lado a atitude pragmática está relacionada com a adoção do referencial do presente como a base de estruturação para o futuro, sendo que este tipo de atitude também distorce a evolução da organização e finalmente se apresenta a atitude estratégica aonde inicialmente tem-se a visão do futuro a partir do passado e do presente, assumindo-se a partir daí posições pessimistas, otimistas ou de extrapolação do presente que é o que mais ocorre nas organizações.

Entretanto, ainda segundo Costa (2007) para que a atitude estratégica seja completa é necessária a visão da organização no futuro e a partir daí voltar-se para o presente, no sentido de se planejar o que precisa ser realizado agora para que a organização se torne aquilo que é a visão do futuro, deste modo, deve-se olhar o presente com os olhos do futuro desejado, logicamente levando-se em conta toda a evolução da linha do tempo, sendo assim observa-se que a grande maioria dos executivos tem mentalidade imediatista, ou seja, conseguem visualizar eventos futuros projetados em uma janela de tempo de no máximo um mês a partir do presente e deste modo, eles percebem eventos de curto prazo e simplesmente ignoram aqueles possíveis acontecimentos que podem se desencadear a

médio e longo prazo, por outro lado outros profissionais com a visão um pouco mais abrangente conseguem visualizar eventos dentro de uma mentalidade operacional que estão alocados dentro de uma janela de tempo que abrange doze meses a partir do presente, entretanto, a visão estratégica constrói a visão de longo prazo da organização, projetando os acontecimentos de eventos em uma janela de tempo que vai de cinco a dez anos a partir do presente, sendo que o executivo que tem este tipo de visão abrangente possui o que se chama de mentalidade estratégica, desta maneira este tipo de mentalidade é importante para que se possa detectar ameaças e oportunidades em tempo hábil para que a organização se prepare adequadamente para elas.

Ao se construir e se implementar uma estratégia, segundo Serra *et all* (2009), depara-se com alguns desafios e que tornam-se obstáculos ou dificuldades à implementação, a saber: dificuldades de percepção de oportunidades; dificuldades de percepção de riscos e ameaças; dificuldades culturais; dificuldades organizacionais; dificuldades gerenciais, desta maneira, as organizações estão sujeitas a mudanças no ambiente que são estratégicas, gerando ameaças ou oportunidades e se focalizam em cinco grandes grupos, os quais envolvem mudanças geopolíticas, mudanças demográficas, mudanças tecnológicas, mudanças no estilo de vida e mudanças nas regulamentações.

Sendo assim, ao iniciar-se o estudo da estratégia de uma maneira formal, antes mesmo de analisar a sua conceituação, é necessário observar os diversos elementos gerais de concordância a respeito da sua natureza que, segundo Mintzberg *et all* (2005), a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente, sendo que a sua essência na sua maioria das vezes é complexa, por outro lado a estratégia afeta o bem-estar geral da organização, uma vez que ela envolve tanto questões de conteúdo como de processo, de outra maneira, as estratégias não são puramente deliberadas, sendo que elas existem em níveis diferentes e envolvem vários processos de pensamento, por outro lado, é necessário observar a natureza de dualidade da estratégia, uma vez que ao mesmo tempo em que há uma vantagem ligada à sua implementação existe também uma desvantagem associada à sua execução, desta maneira, observa-se que a estratégia fixa a direção, sendo que ao mesmo tempo em que existe a vantagem em que ela mapeia o curso da direção, aparece também uma desvantagem que está relacionada ao fato de que com o curso rígido torna-se complexa a mudança de rota, de outra maneira, a estratégia também focaliza o esforço e ao mesmo tempo em que existe a vantagem de se conseguir um alto nível de coordenação das atividades, aparece uma desvantagem na qual o foco excessivo pode inibir o olhar externo.

Deste modo, ainda segundo Mintzberg *et all* (2005), a estratégia define a organização, sendo que ao mesmo tempo em que aparece a vantagem de que ela provê significado, existe uma desvantagem associada à possibilidade de se criar um esteriótipo, sendo assim a estratégia provê também consistência e como vantagem associada a este fato obtém-se a redução das distorções e permitindo-se a ordem, mas por outro lado aparece a desvantagem relativa à possibilidade de se inibir a criatividade, então desta maneira, cabe citar-se as diversas escolas de estratégia, sobre as quais o planejamento estratégico está apoiado, a saber: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração.

#### 2.4.2 O planejamento estratégico

Segundo Serra *et all* (2009) para o desenvolvimento do planejamento estratégico da organização, inicialmente é preciso estabelecer-se o propósito da organização, sendo que os alicerces estratégicos de uma organização são englobados em seu propósito que é composto pela visão, missão, abrangência, princípios, valores e opção estratégica, sendo que este propósito deve-se basear caracterizando a organização no futuro, não se limitando pelo ambiente externo e pela sua capacitação.

Desta maneira, a visão de uma organização é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização, já a missão trata da razão da existência da organização, de sua auto-imagem simples e objetiva, sendo que na formulação de missão, busca-se responder questões, tais como: para que serve a organização, por que ela surgiu e para que surgiu, enquanto que a abrangência da organização trata das limitações para a atuação da organização, buscando dar o foco para esta atuação, sendo que estas limitações podem ser: geográfica, temporal, regimental, legal, estatutária ou política, sendo que é preciso que as declarações de visão, missão e abrangência sejam simples, claras e concisas, a fim de serem facilmente entendidas por todos os colaboradores da organização e quanto aos princípios, pode-se afirmar que não há meio termo, ou são respeitados ou estão sendo violados, sendo que estão relacionados com a honestidade, lisura nos negócios, fidelidade a compromissos assumidos, enquanto que os valores são características, virtudes e qualidades que são desejáveis pela organização, sendo preservadas e incentivadas e às quais deve ser dado o devido mérito.

Quanto à opção estratégica, ao se refletir sobre a vocação, os negócios, as atividades e as suas prioridades, a organização pode buscar a excelência em uma das três

opções abaixo mostradas: fornecimento de produtos e serviços de ponta, busca da excelência operacional e o estreitamento de seu relacionamento e de sua intimidade com os seus clientes.

Deste modo, segundo Barney e Hesterly (2007), a estratégia da organização deve estar apoiada em alguns pilares de sustentação, envolvendo o propósito da organização, o ambiente externo no qual ela se encontra inserida e o seu ambiente interno, o que está relacionado com a sua capacitação, ou seja, com o que a organização sabe realmente fazer.

Observa-se que a prática do planejamento estratégico nas empresas evoluiu ao longo dos tempos, sendo que se pode descrever a seqüência de estruturação de um planejamento estratégico para a empresa moderna e segundo Serra *et all* (2005), é interessante observar que este modelo é aplicável a qualquer tipo de organização, assim como de qualquer dimensão, sendo que o planejamento estratégico está estruturado tendo como bases do plano, os seguintes elementos: cenários para a organização e a adoção de premissas básicas.

De acordo com tudo o que foi apresentado até o momento e ainda segundo Chiavenato e Sapiro (2003), verificam-se nas organizações três situações distintas e ao mesmo tempo interligadas, o passado da organização, o qual na maioria das vezes impacta o presente devido às experiências já vivenciadas pela mesma, o presente da organização, o qual possui todo o conjunto de acontecimentos que atingem a mesma no seu dia a dia e o futuro da organização, o qual é enxergado e projetado de acordo com a capacidade de visão dos seus gestores, sendo assim, a única certeza que se observa nas organizações é o caráter dinâmico das forças que atuam nas mesmas e desta maneira ao se estabelecer o conjunto de estratégias para qualquer organização deve-se trabalhar com três cenários distintos, sendo assim o cenário mais provável que é o cenário desenhado a partir de que todas as condições futuras permaneçam em condições compatíveis com a situação presente vivido pela organização, por outro lado o pessimista que é aquele desenhado a partir da suposição de que as condições futuras piorem em comparação com a situação presente vivida pela organização e o otimista, que é aquele projetado a partir da suposição de que as condições futuras melhorem em comparação com a situação presente vivida pela organização e deste modo, a partir do momento que a estratégia da organização está apoiada em cima de três diferentes cenários ocorrem algumas questões que são discutidas na seqüência.

Segundo Laponni (2007), a organização pode atribuir uma probabilidade para a chance de que cada cenário aconteça, sendo que a partir daí, ela consegue encontrar uma probabilidade de ocorrência calculada em cima da média ponderada entre os cenários,

verificando uma possibilidade de realização futura mais próxima do que realmente irá ocorrer, desta maneira, a organização assim pode, em cima do risco calculado, proceder as suas contra medidas para fazer frente ao possível revés ou as suas medidas para a exploração do cenário favorável, sendo que o que realmente importa neste estudo é o fato que ao longo das suas operações será bem diminuída a questão relativa à ocorrência de surpresas ou eventos inesperados e este modo, a organização constrói uma blindagem em torno das suas operações, conseguindo ao mesmo tempo em que enfrenta as suas dificuldades naturais ao processo de gestão, aproveita as suas oportunidades de potencialização dos seus negócios.

A partir daí, segundo Barney e Hesterly (2007), procede-se a análise de ambiente externo, obtendo-se a partir desta análise as oportunidades, ameaças e fatores críticos de sucesso, assim como a análise de ambiente interno, obtendo-se a partir daí os pontos fortes, fracos da organização e correspondentes competências distintivas.

Aliada à abordagem de Almeida (2003), estas análises produzem o que é chamado de análise de matriz *S.W.O.T* – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, traduzindo do inglês forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo que, de acordo com a predominância de cada tipo de elemento, a organização pode assumir uma de quatro possíveis posturas estratégicas, daí vem que a primeira delas seria a postura de sobrevivência que é indicada quando o resultado da análise aponta para uma predominância de fraquezas e ameaças, de um outro lado tem-se uma outra postura que é a de desenvolvimento, a qual é indicada quando o resultado da análise aponta para uma predominância de fraquezas e oportunidades, por outro lado vem uma outra possível postura que é a de manutenção, a qual é indicada quando o resultado da análise aponta para uma predominância de forças e ameaças e por último tem-se a postura de crescimento, a qual é indicada quando o resultado da análise aponta para uma predominância de forças e oportunidades.

Cabe destacar aqui que a organização sempre deve trabalhar as suas fraquezas no sentido de desenvolver o seu potencial e as suas forças no sentido de potencializar estes diferenciais, sendo que por outro lado, todo o potencial da organização deve ser orientado no sentido de aproveitar as oportunidades existentes e neutralizar as ameaças que surgem, deste modo, segundo Costa (2007), a partir da análise das premissas, dos cenários e dos ambientes passa-se a descrever o propósito da organização, englobando aí as suas declarações de negócio, missão, visão, abrangência, princípios e valores.

Passa-se então, segundo Chiavenato e Sapiro (2007), à análise de portfólio, assim como do ciclo de vida dos seus produtos ou serviços, verificando aí o horizonte de duração destes ciclos dentro da proposta de negócio da organização, sendo que a partir desta análise, é possível se desenhar os desafios a vencer e alvos a conquistar, num horizonte de tempo pré-determinado, sendo que estes alvos são a expressão da vontade e da coragem e são traduzidos em objetivos e metas para serem atingidos.

Estes objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos sendo que eles devem ter marcos de controle predeterminado e com seus respectivos parâmetros de desempenho, por outro lado, estes objetivos não podem ser nem tão fáceis que não desloquem as pessoas de suas zonas de conforto, assim como nem tão desafiadores que as pessoas não acreditem na sua possibilidade, sendo que é preciso ainda destacar-se, conforme Barney e Hesterly (2007) que a construção do planejamento estratégico é muito mais importante do que o próprio documento que é gerado, uma vez que o exercício do estabelecimento das diversas estratégias provoca o exercício de análise pela equipe o que por si só já contribui para a evolução de resultados, de outra sorte, o planejamento é adaptável caso a caso, dependendo do estágio de implementação de cada empresa ou entidade e a ordem do documento não é a mesma ordem de elaboração, sendo que deve ser elaborado pensando-se em quem vai ler e não em quem o está elaborando.

O planejamento deve ainda ser estruturado em cima da ação de todos os níveis da organização, segundo Costa (2007) incluindo-se aí: o nível estratégico, o nível tático e o operacional, sendo que para cada estratégia a ser implementada deve haver um correspondente plano de ação com objetivo claro, como será executado, quem será o responsável, quais recursos serão utilizados, área específica aonde será executado e a linha de tempo para que a ação seja concluída, sendo que cabe destacar que os planos de ação quando implementados visam geralmente alguns objetivos gerais, envolvendo mudanças no ambiente, assim como revisão e adequação do propósito, para capacitação competitiva e para capacitação corporativa, deste modo, salienta-se ainda que o planejamento estratégico é todo desenvolvido tendo como suporte o orçamento econômico financeiro da organização de modo que todas as estratégias e planos de ação necessitam estar previstos e provisionados no correspondente orçamento empresarial que também pode ser chamado de orçamento estratégico.

Após a conclusão do planejamento estratégico inicia-se a etapa de implementação ou de execução, sendo que esta etapa é relevante e contribui de maneira bastante impactante para o sucesso do plano e o conseqüente alcance dos resultados

explicitados no documento, sendo que ao mesmo tempo é recomendável que o planejamento estabeleça marcos de revisão a fim de se adequar a evolução do planejamento à realidade das operações, desta maneira dada a importância do gerenciamento da implementação do planejamento estratégico para a organização um outro conceito deve ser introduzido neste momento que é aquele chamado de gestão estratégica, conforme a abordagem de Costa (2007).

#### 2.4.3 A gestão estratégica

Com a dificuldade apresentada na consecução de resultados a partir do planejamento estratégico das organizações, vários estudiosos iniciaram pesquisas relativas à busca do porque desta ineficácia incluindo-se aí Kaplan & Norton (1997), sendo que eles perceberam que existia um vácuo entre a construção do planejamento estratégico e a sua execução propriamente dita, sendo que para eles a metodologia de acompanhamento e de gestão da execução do planejamento era o foco da ineficácia do planejamento em termos de resultados, desta maneira, foi introduzido o conceito da gestão estratégica e que está associado a três principais elementos básicos, sendo que o primeiro deles tem a ver com a questão do alinhamento estratégico de todos os níveis da organização, em o qual não é possível a geração de sinergia necessária ao alcance do resultado.

O segundo elemento tem a ver com a sustentabilidade das ações estratégicas e os respectivos planos de ação que as suportam, visto que estas ações são interligadas e necessitam ter um alto nível de coerência e por último vem a tradução da estratégia em elementos práticos e claros, de modo que possam ser medidos e gerenciados ao longo do tempo com o objetivo do alcance dos resultados esperados.

Neste ponto e devido à complexidade da atividade empresarial, assim como à necessidade de se garantir a geração de riqueza pela empresa, verifica-se a necessidade de uma ferramenta para aferir o nível de assertividade na aplicação da estratégia pela organização, onde se aplica aí o conceito do *Balanced Scorecard*, pois segundo Kaplan e Norton (1997) este é o meio pelo qual a organização consegue medir o nível de execução da estratégia empresarial.

Conforme a abordagem dos autores, as empresas da atualidade e que operam na era da informação terão um melhor desempenho tanto quanto investirem e gerenciarem competentemente os seus recursos humanos, sendo que além da especialização técnica e operacional associada ao segmento de mercado o qual a empresa compõe, deve-se associar

a integração de processos de negócios orientados para o cliente, deste modo, a produção em alta escala geralmente orientada para um alto nível de padronização deve ser substituída para aquela, na qual, os produtos e serviços são flexíveis, inovadores, eficazes e que agreguem um alto grau de percepção de valor pelos clientes.

Esta inovação de valor, assim como a melhoria de produtos e serviços é gerada pelo alinhamento estratégico dos recursos humanos, das tecnologias aliadas aos processos executados pelas pessoas e os recursos disponibilizados para a execução da operação, que no final das contas visa o resultado operacional dos negócios, sendo assim, verifica-se aí a importância da integração entre a estratégia e a operação das empresas, visto que o alcance dos resultados futuros é preponderante para a sobrevivência e o desenvolvimento sustentado das organizações empresariais, desta maneira, surge daí um novo instrumento que auxilia nesta integração e que é o *Balanced Scorecard*, onde segundo Kaplan e Norton (1997) este instrumento estabelece de maneira equilibrada, diretrizes de desempenho que abrange quatro pilares das organizações: perspectiva do aprendizado e crescimento, perspectiva dos processos internos, perspectiva do cliente, e finalmente a perspectiva financeira, sendo assim, de uma maneira equilibrada ele permite, sob a perspectiva do aprendizado e crescimento que sejam desenvolvidos e medidos os níveis de satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos recursos humanos, por outro lado sob a ótica dos processos internos, existe a possibilidade que a organização ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, assim como satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros, além de quase sempre resultar na identificação de processos totalmente novos e importantes para a empresa, de outro modo, na perspectiva do cliente, naturalmente são identificados segmentos de clientes, assim como de mercados dentro dos quais, a empresa competirá, além de medir níveis de satisfação de clientes, de retenção de clientes, de aquisição de novos clientes, assim como a própria lucratividade com estes clientes e finalmente, observa-se a perspectiva financeira dentro da abordagem do “Balanced Scorecard”, a qual é baseada em objetivos e metas relacionados à receita operacional, o retorno sobre o capital empregado, ou ainda, o valor econômico agregado.

É importante salientar-se que a perspectiva do aprendizado e crescimento dá sustentação à perspectiva dos processos internos que por sua vez suporta a perspectiva do cliente que por sua vez viabiliza finalmente a perspectiva financeira, desta maneira, estas diretrizes aliadas ao estabelecimento de objetivos e metas absolutamente tangíveis, permitem o gerenciamento estratégico destas metas, promovendo a integração e o

desenvolvimento da empresa como um todo, e assim, à medida que se aprofunda a utilização do instrumento pelas empresas aumenta-se o escopo de aplicação, sendo que o mesmo pode ser utilizado para: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a estratégia a toda empresa, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas e por último, obter *feed-back* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Deste modo, o *Balanced Scorecard* se apresenta como um sistema gerencial que de maneira sistematizada, implementa e fornece retorno sobre a estratégia da empresa, sendo que por outro lado, ele assegura que a organização permaneça alinhada e focalizada na implementação estratégica de longo prazo se firmando como a base de gestão das empresas modernas existentes na era da informação

## **2.5 Planejamento de marketing**

Dentro ainda da abordagem referente ao plano de negócios, observa-se a necessidade do planejamento de marketing que de acordo com Kotler (2000) é formado por duas partes distintas, onde primeiramente tem-se a análise do mercado, já abordada anteriormente e que envolve análise do setor, clientela, segmentação do setor o qual o negócio atenderá, concorrência, fornecedores e por outro lado têm-se as estratégias de marketing, envolvendo: produtos ou serviços, trabalhando tecnologia e ciclo de vida de produtos ou serviços, vantagens competitivas, planos de pesquisa e desenvolvimento, se for o caso; preço; distribuição; promoção e publicidade; serviços ao cliente; relacionamento com clientes.

De maneira mais específica e segundo Dolabela (2006), as estratégias de marketing baseiam-se nos seguintes fundamentos: tipo do negócio que a empresa deseja ter, segmento de mercado que a empresa planeja cobrir, modo como a empresa irá cobrir tal segmento de mercado e tempo em que a empresa pretende conquistar a parte escolhida do mercado, sendo que geralmente as estratégias de marketing devem ser iniciadas testando o produto ou serviço, avaliando a sua qualidade, assim como o valor e benefícios percebidos pelo cliente, sendo que esta prova de valor pode ser feita através de: demonstração de aplicação prática, testes com grupos focais e avaliação de seus efeitos, submissão a testes de qualidade, obtendo posteriormente relatórios e atestados de qualidade

e capacidade técnica, deste modo, passa-se a trabalhar, segundo Kotler (2000) o mix de marketing, envolvendo-os de maneira que possam se integrar.

Tem-se inicialmente a figura do produto, envolvendo características físicas e funcionais, logomarca e embalagem, principais necessidades a serem supridas e principais diferenciais em relação à concorrência, sendo que na seqüência vem a questão associada ao preço, envolvendo preço mínimo, preço ideal, margem de contribuição e de lucro, a partir daí observa-se a questão do ponto/praçã ou distribuição que envolve locais de venda do produto ou serviço, transporte, entrega e por último, vem então a promoção, relativa à publicidade, propaganda, comunicação, envolvendo: tipo de promoção / propaganda, tipo de mídia e freqüência de exposição e custo.

Além destes focos é necessário que o planejamento da empresa, segundo Dolabela (2006), busque o nível de satisfação do cliente o que passa pelo preparo e comportamento dos recursos humanos da organização, lembrando que os colaboradores devem ser: prestativos, educados e bons ouvintes, deste modo, para se manter a clientela e aumentar a sua base, é preciso superar a satisfação proporcionada pela concorrência, sendo que é preciso que exista a comunicação da empresa com a comunidade, mostrando que a mesma trabalha com eficácia, com qualidade e que seus produtos têm qualidade excepcional.

## **2.6 Planejamento operacional**

Para suportar a concepção do negócio, a estratégia empresarial, assim como o planejamento de marketing, vem a estruturação do planejamento operacional, o qual segundo Dolabela (2006) e Dornelas (2001), é formado pelas seguintes partes, a saber: ação comercial, administração e gestão empresarial, controle de qualidade, terceirização, parcerias e responsabilidade social e meio ambiente, sendo que o planejamento da ação comercial está focada dentro dos seguintes elementos: prospecção busca de mecanismo para a atração de clientes, desenvolvimento de técnicas para o convencimento dos clientes, foco total no público alvo referente ao planejamento de marketing, prática na ênfase das características do produto que mais interessam ao cliente, desenvolvimento contínuo dos pontos de venda, a fim de potencializar as vendas da empresa, treinar e capacitar continuamente as equipes de venda da empresa, sendo que a etapa relativa à administração e gestão empresarial deve prever ações envolvendo: mapeamento e descrição dos processos e atividades envolvidas na operação do negócio, dimensionamento dos recursos

humanos necessários à operação da empresa, alocação dos demais recursos, máquinas, equipamentos, materiais, insumos; utilização de sistemas informatizados de apoio à gestão.

Desta maneira, na prática, segundo Dolabela (2006) e Bernardi (2003), esta administração/gestão poderá ser conduzida de duas formas: centralizada, onde as decisões nas mãos do principal gestor ou dono; descentralizada, onde as decisões são compartilhadas, sendo que paralelamente a estas previsões já realizadas no plano de negócios, é necessário a avaliação de ações referentes ao controle de qualidade, a qual deverá envolver: mapeamento e controle dos processos produtivos com relação à execução de conformidade com o especificado; monitoramento e controle de retrabalho; monitoramento e controle do nível de desperdício; produtividade da mão de obra, assim sendo, com relação à terceirização observam-se os seguintes envolvimento: questões de riscos trabalhistas; questões relativas à qualidade; questões relativas à regularidade jurídica – fiscal; questões relacionadas à SSMA; gasto superior ao da mão de obra própria.

A etapa de planejamento referente à responsabilidade social e ambiental envolve: tratamento ao funcionário; preocupação com o cliente enquanto ser humano; evitar-se a poluição de todas as formas; degradação do meio ambiente; otimização do consumo dos recursos energéticos e hídricos.

## **2.7 Planejamento financeiro e análise de viabilidade**

Na seqüência ocorre a necessidade de se fazer o planejamento financeiro do empreendimento que neste momento é possível entendendo-se todas as etapas de planejamento realizadas até o momento, sendo que o planejamento financeiro envolve premissas de faturamento e de gastos, sendo que envolve, entre outros itens: investimentos iniciais, capital de giro, custos, despesas, contas a pagar e receber e controladoria, desta maneira e segundo Laponni (2007), para uma melhor precisão do planejamento financeiro deve-se fazer a utilização de cenários que pode ser interessante para se fazer uma relação entre a estratégia do empreendimento e a decisão de investimento do empreendedor ou patrocinador do empreendimento, deste modo, o cenário pode ser conceituado como sendo uma antevisão internamente consistente do futuro, assim, elaborar cenários consiste em se elaborar futuros alternativos que representem os impactos relevantes para um determinado empreendedor, assim como para o empreendimento que a mesmo pretende desenvolver.

Este cenário ainda segundo Laponni (2007), deve ser construído projetando-se uma visão de futuro compatível com a decisão de investimento, salientando-se que o

mesmo deve ser projetado para um período compatível com aquele correspondente ao do horizonte do empreendimento, onde a projeção do futuro está associada à identificação de incertezas, as quais estão classificadas em três categorias, as quais seguem descritas na seqüência, sendo que a primeira categoria de incertezas é a constante, onde este tipo de fator corresponde a reconhecer que o mesmo possivelmente não irá mudar no futuro relevante, neste caso, o horizonte do empreendimento, em seguida tem-se o predeterminado, onde se reconhece que o mesmo tem uma tendência conhecida ou estimada, significando que o fator tem uma grande probabilidade de ocorrer e por último tem-se o incerto, onde a incerteza não está resolvida e não é possível determinar-se qualquer início ou término de tendência, assim como determinar-se o seu impacto no empreendimento.

Este tipo de fator envolve incertezas que estão classificadas em dois grupos: incertezas dependentes são aquelas cuja resolução pode ser realizada dentro da própria estrutura da organização; incertezas independentes são aquelas cuja resolução não depende dos fatores da própria organização, sendo que este tipo de projeção em cenários melhora a percepção do empreendedor com relação a se preparar para possíveis complicações ambientais, assim como possíveis melhorias das condições do meio ambiente empresarial.

### **3. GESTÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS**

Além da análise referente ao empreendedorismo, é necessária a abordagem sobre a gestão dos diversos recursos empresariais, visto que conforme Chiavenato (2006) e Maximiano (2006), esta é a base fundamental da administração de empresas.

Desta maneira, é feita a abordagem da gestão dos recursos humanos, execução de operações, marketing e finanças, os quais são os principais recursos empresariais gerenciados por empresários e indivíduos que exercem a função de administrador nas empresas.

#### **3.1 Gestão de recursos humanos**

Como principal elemento existente nas organizações e absolutamente preponderante para o alcance dos resultados esperados pela empresa, a gestão dos recursos humanos é uma importante variável na gestão dos recursos organizacionais, sendo que vários autores tais como Collins & Porras (1995) estudam o impacto dos recursos humanos na execução das operações das organizações e observa-se que aquelas empresas que conseguem atingir um alto nível de performance sustentável de resultado operacional possuem recursos humanos de primeira linha e uma gestão compatível com o nível destes recursos, deste modo, constata-se aí a importância da gestão dos recursos humanos, a qual foca o desenvolvimento de suas atividades em cima de quatro principais elementos, a saber: o processo de recrutamento e seleção, a retenção de talentos, o desenvolvimento de lideranças internas e o desenvolvimento da equipe no sentido da busca pelo alto desempenho e auto-gerenciamento.

O processo de recrutamento e seleção é muito importante segundo Chiavenato (2005), visto que é neste momento que a empresa faz a conformação e validação dos possíveis candidatos com a sua necessidade de contratação, sendo que neste processo é possível se detectar o nível de conhecimento técnico o candidato detém, do mesmo modo, verificar como ele consegue aplicar praticamente este conhecimento, observar quais são as suas características comportamentais e de perfil psicológico, assim como o nível da sua visão de ambiente ou visão sistêmica, sentir quais são os seus valores e se estes valores estão alinhados com os princípios e valores da própria organização e finalmente, avaliar o nível de energia ou explosão para a execução do trabalho, sendo que a correta seleção e a

contratação adequada contribuem para que a organização tenha sucesso na formação da sua equipe de colaboradores, sendo que do mesmo modo, é necessário além de atrair e contratar bons profissionais conseguir que os mesmos permaneçam na organização, o que atualmente é um desafio para as áreas de gerenciamento de recursos humanos das organizações.

Alguns autores, incluindo-se aí Chiavenato (2005) abordam a questão do desenvolvimento das lideranças internas da organização de modo que a mesma possa sustentar o seu crescimento a partir de equipes de alto desempenho, sendo que o desenvolvimento destas lideranças passa pelo estímulo à criatividade, assim como pela delegação de responsabilidade e correspondente cobrança das mesmas em cima do resultado produzido pelas suas equipes, sendo que por outro lado existe o desafio da gestão de recursos humanos, no sentido de promover o desenvolvimento dos profissionais que compõe o quadro das organizações, sendo que em um cenário empresarial altamente competitivo como é o da atualidade, é cada mais importante que os profissionais possam performar em níveis cada vez mais elevados de desempenho.

O desenvolvimento destas pessoas passa pelo aumento do nível de conhecimento, assim como da capacidade de execução deste conhecimento adquirido, sendo que por outro lado, simultaneamente trabalha-se o desenvolvimento comportamental destes colaboradores, não se esquecendo da motivação dos mesmos que é trabalhada de maneira contínua a fim de se manter um alto nível energético das equipes da organização, deste modo, ao mesmo tempo em que desenvolve este trabalho, a área de gerenciamento de recursos humanos tem a responsabilidade de proceder a gestão interna do conhecimento da organização, sendo que partindo-se da questão da gestão dos recursos humanos, observa-se conforme Davenport e Prusak (2003) que o principal patrimônio que uma organização possui, assim como todas as suas áreas internas é o conhecimento acumulado pelos seus recursos humanos, deste modo, é preciso abordar-se a questão deste conhecimento e o valor que o mesmo tem para a organização.

Existe hoje uma preocupação emergente nas empresas com relação à gestão do conhecimento acumulado por suas estruturas organizacionais, sendo que, pode-se observar desta maneira, que as empresas estão evoluindo de um cenário de Revolução da Informação para o que chamamos de Sociedade do Conhecimento, assim sendo, alguns autores tais como Klein (1998) tratam do tema, sendo que como base conceitual para a gestão do conhecimento, pode-se destacar as principais dimensões empresariais, as quais estão intimamente com esta questão, deste modo, pode-se citá-las: fatores estratégicos e o

papel da alta administração, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente, sendo que a partir daí, é possível abordar as funções componentes do processo de gestão do conhecimento, os quais são: a identificação, a captura, seleção e validação, organização e armazenagem, aplicação e a criação de conhecimento.

Desta maneira, a abordagem das funções componentes do processo de gestão do conhecimento é feita incluindo-se, conforme já citado os seguintes elementos, onde primeiramente vem o processo de identificação, o qual consiste no trabalho de se identificar as competências profissionais essenciais que são críticas para a organização, sendo que logo após cita-se a captura, a qual representa a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais, deste modo, observa-se na seqüência o processo de seleção e validação que visa filtrar, avaliar a qualidade e sintetizar o conhecimento para fins de aplicação futura.

Por outro lado, ainda segundo Klein (1998) observa-se o processo de organização e armazenagem, o qual visa garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem efetivos, sendo que tem-se na seqüência, o compartilhamento, acesso e distribuição, onde este processo visa permitir que o conhecimento da organização não permaneça restrito a um pequeno grupo de indivíduos, daí a facilidade de acesso torna-se ponto crítico para o processo de compartilhamento, sendo que verifica-se então o processo de aplicação, de modo que mais do que buscar, separar e armazenar o conhecimento, a sua aplicação prática com vistas a melhorar o resultado da organização é a ação mais difícil de ser implementada, onde tem-se ainda a criação de conhecimento propriamente dita, já este processo envolve as seguintes dimensões: aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação.

Observa-se que o conhecimento acumulado pela organização pode ser medido de maneira a valorá-lo, a esta valoração chamamos de capital intelectual da organização, assim e conceitualmente, surge a figura do capital intelectual, o qual é a soma do conhecimento de todos os colaboradores em uma organização, o que lhe propicia vantagens competitivas, podendo ser mensurado através de três componentes: capital humano que está contido nas habilidades dos funcionários; capital estrutural que é o somatório de todo o acervo documental aliado à estrutura organizacional e por último, o capital de clientes que é o valor dos relacionamentos da empresa com seus clientes, aliado ao valor de sua marca.

Desta maneira e visando o desenvolvimento da gestão do conhecimento na área de recursos humanos de uma organização, é preciso desenvolver ações em algumas dimensões, as quais seguem mostradas, sendo que primeiramente tem-se a gestão dos conhecimentos organizacionais, priorizando o desenvolvimento de ações associadas à criação, captação, registro, análise, distribuição, compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional, sendo que em seguida observa-se a gestão das competências, a partir da execução de ações para o mapeamento das competências institucionais e individuais, aliada à gestão de talentos, a qual deve fazer a adequação da alocação dos talentos nas posições corretas e acordo com os seus perfis.

A busca pelas melhores práticas, visto que esta ação permite a evolução dos processos organizacionais, aliada ao desenvolvimento de pessoas, de modo a executar o treinamento e desenvolvimento das equipes e por último a questão associada à aprendizagem organizacional, a qual faz a estruturação para os estudos, diretrizes e orientações para o processo de aprendizagem organizacional.

### **3.2 Gestão da execução das operações**

A gestão da execução das operações da organização consiste no gerenciamento de todas aquelas atividades associadas ao negócio da organização, sendo que a mesma envolve várias dimensões na empresa, sendo que alguns autores tais como Krajewski *et all* (2009) comentam sobre estes elementos em suas abordagens.

Dentre as várias dimensões temos a questão associada à ação comercial da organização, na qual a organização busca mecanismos de prospecção de negócios a fim de encontrar e atrair os clientes para o consumo de seus produtos ou serviços, sendo que a ação comercial também está associada ao desenvolvimento de técnicas para o convencimento destes clientes, sendo que estas ações estão direcionadas e apoiadas no público alvo selecionado e especificado no planejamento de marketing, deste modo vem a relevância da ênfase da empresa perante o cliente das características do produto que mais interessam ao consumidor, ao mesmo tempo em que se desenvolve paralelamente e de modo contínuo os pontos de venda, a fim de potencializar as vendas da empresa, sendo que existe um processo contínuo de desenvolvimento e capacitação da força de venda da organização.

Ainda segundo Krajewski *et all* (2009), uma outra dimensão das operações está associada ao processo administrativo propriamente dito, na qual a administração e gestão

empresarial pode ser conduzida de forma centralizada, onde as decisões nas mãos do principal gestor, assim como dono ou descentralizada, onde as decisões são compartilhadas entre vários gestores da organização, sendo que a área de operações tem a responsabilidade de efetuar o mapeamento e descrição dos processos e atividades envolvidas na operação do negócio, observando os diversos processos existentes, assim como os diversos tipos de atividades executadas em cada processo e por outro lado os fluxos de trabalho e como são executados, sendo que a partir destes processos é possível se implementar o dimensionamento dos recursos humanos necessários à operação da empresa, assim como fazer a alocação dos demais recursos, máquinas, equipamentos, materiais, insumos e etc. que são utilizados no processo produtivo da organização, lembrando ainda da questão associada à utilização de sistemas informatizados de apoio à gestão, os quais fornecem agilidade e potencializam a capacidade de gerenciamento dos gestores na organização, deste modo, aliado ao mapeamento e o estudo dos processos vem a questão relativa ao controle de qualidade nas operações da organização, sendo que aí é realizado o mapeamento e controle dos processos produtivos com relação à execução de conformidade com o que está especificado pelo cliente, além do monitoramento e controle de retrabalho, assim como o monitoramento e controle do nível de desperdício e principalmente o monitoramento e o controle da produtividade das atividades produtivas.

Uma outra dimensão relativa a esta abordagem refere-se à questão associada à terceirização de mão de obra de atividades diferentes da atividade fim do negócio da organização, sendo que o gerenciamento das empresas terceirizadas passa por uma profunda avaliação de capacitação tanto técnica e de qualidade, quanto econômica-financeira, assim como jurídica e fiscal, sendo que a questão mais preocupante para o caso é aquela associada às obrigações trabalhistas e ao cumprimento das normas governamentais relativas à saúde, segurança e meio ambiente do trabalho, deste modo, uma questão associada a esta dimensão está relacionada com a constituição de parcerias, visto que pode existir conflito de interesse entre empresas parceiras e provocar um gasto maior para a empresa contratante do que seria de se esperar utilizando recursos humanos próprios, sendo assim como última dimensão ainda desenvolvida por estes autores vem a questão associada à responsabilidade social e com o meio ambiente, onde as organizações que se posicionam na vanguarda da competição buscam uma evolução contínua do nível de satisfação de seus colaboradores e clientes enquanto seres humanos, passando pelo respeito às leis e pelo cuidado do impacto de suas operações junto à sociedade organizada e um

profundo respeito pela natureza, assim como pelo meio ambiente ao qual ela está inserida, buscando ainda a otimização do consumo dos recursos energéticos e hídricos.

Alguns elementos recentes da teoria de administração de operações e da abordagem destes autores cooperam para a sua utilização como arma competitiva na disputa pela eficácia operacional e para o ganho de mercado, desta maneira, a administração de operações refere-se ao projeto, direção e controle dos processos que transformam insumos em serviços e produtos, tanto para os clientes internos quanto para os externos, sendo que uma organização será tão eficaz quanto seus processos internos.

Um processo é um conjunto seqüencial de atividades o qual recebe um conjunto de variáveis na sua entrada, transforma estas variáveis e fornece um conjunto de variáveis na sua saída e isto de maneira repetida ao longo do tempo, onde no caso de uma organização, ao longo do conjunto de seus processos ocorre o adição de valor ao serviço ou produto que é fornecido, deste modo, observam-se nas organizações alguns processos que são essenciais e os quais são mostrados numa seqüência para melhor entendimento, sendo que inicialmente vem o processo de relacionamento com o cliente, ou seja, os funcionários envolvidos neste processo identificam, atraem e constroem relacionamentos com os clientes da organização, logo em seguida, observa-se o processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço, ou seja, os funcionários que se envolvem neste processo, procedem o desenvolvimento buscando atender a especificação dos clientes, vindo na seqüência vem o processo de execução de pedido, ou seja, inclui todas as atividades necessárias para produzir e entregar o serviço ou produto ao cliente e finalmente destaca-se o processo de relacionamento com os fornecedores, ou seja, inclui todas as atividades relacionadas à informação, negociação, aquisição e logística de entrega dos insumos e matérias-primas para a produção da empresa.

Visto que hoje a competição é global, segundo Barney e Hesterly (2007) a empresa para ser competitiva precisa estar atenta aos seguintes pontos de atenção: melhoria das tecnologias de transporte e comunicações; abrandamento das regulamentações sobre instituições financeiras, aumento da demanda por serviços e bens importados, redução das quotas de importação e de outras barreiras para o comércio internacional, vantagens do custo comparativo e rápida mudança tecnológica, desta maneira, a empresa competitiva, foca a administração de operações em três pilares principais: estratégia de operações, administração de processos e a administração de cadeias de valor.

Segundo Krajewski *et all* (2009), algumas ferramentas atualmente são utilizadas como elementos para a potencialização da gestão da execução das operações nas

organizações, sendo que o primeiro destes elementos está associado à utilização da ferramenta de gerenciamento de projetos na administração de operações, visto que a metodologia preconizada pela disciplina de gestão de projetos é extremamente aplicável na gestão da execução, entretanto, para a aplicação da disciplina de gerenciamento de projetos nas operações de uma organização, é necessário conceituar-se a figura do gerente de projeto, o qual deve possuir as seguintes características para o bom desempenho de suas funções: ser um bom facilitador, um bom comunicador e ter um perfil de tomador de decisões, deste modo, a equipe de projeto também deve ser bem escolhida, devendo possuir as seguintes características básicas para um bom desempenho: competência técnica, sensibilidade e dedicação, sendo assim verifica-se que o gerente de projetos de uma organização pode ficar alocado em uma estrutura organizacional, segundo Gido e Clements (2007) em três tipos diferentes de posição, sendo que em uma estrutura funcional, ele está alocado dentro de uma determinada área funcional da organização e os membros da equipe atendem a outras áreas, assim como também ao projeto, enquanto que em uma estrutura de projeto puro, ele está alocado independentemente na organização e os membros da equipe respondem somente ao próprio gerente de projetos e por último verifica-se a alocação na estrutura matricial, na qual o gerente está alocado diretamente a uma área de projetos na organização, entretanto os membros da equipe respondem aos gerentes das áreas funcionais aos quais estão subordinados, desta maneira esta é uma combinação entre as duas outras modalidades.

Desta maneira, segundo Gido e Clements (2007) ao se administrar projetos alocados nas operações de uma organização, o gerente de projetos, deve estar atento a algumas questões que podem impactar o processo de gestão, sendo que a primeira delas tem a ver com a gordura colocada nas estimativas excessivas de duração das atividades, visto que isto impacta na questão orçamentária pela alocação de tempo superior ao que é realmente necessário, por outro lado verifica-se uma questão que é muito importante com relação às equipes de projeto, é o fato que muitas delas acabam por desenvolver uma mentalidade de última hora, ou seja, não distribuem a execução de suas atividades de maneira linear no tempo, permitindo que corra um acúmulo de trabalho para próximo do final das datas de entrega, deste modo observa-se ainda, o ponto relativo à falha da entrega adiantada, a qual está relacionada com a antecipação de datas de entrega só que com a qualidade da entrega comprometida impactando no escopo do projeto e sua conseqüente duração de prazo, sendo que tem-se ainda as fusões de término de atividades que são atividades que devem terminar de maneira simultânea sendo interdependentes, de modo

que o atraso em uma atividade impacta na conclusão de outra e fechando observa-se a questão da alocação da equipe em multitarefas o que fatalmente produz uma perda de foco no desenvolvimento das atividades do projeto podendo comprometer os prazos e conseqüente entrega das atividades.

Um outro elemento é aquele associado à teoria das restrições a qual, segundo Corbett (2005), pode ser aplicada na administração das operações de uma organização, sendo que o princípio da teoria das restrições envolve a medida de capacidade dos diversos estágios de um processo, sendo que basicamente faz-se a medição em três níveis, sendo que o primeiro deles está relacionado às medidas de output de capacidade, ou seja, é utilizada a medição da saída ou do produto final do processo, sendo mais aplicável em processos que não possuem variação e possuem altos volumes de processamento, em seguida, vêm as medidas de input de capacidade, onde é utilizada a medição da entrada do processo ou dos insumos utilizados no processo, sendo mais aplicável em processos que possuem uma alta variação e possuem baixos volumes de processamento e na seqüência verifica-se a utilização dos recursos, onde é utilizada a medição do grau em que os equipamentos, espaço e mão de obra estão sendo utilizados em um processo, sendo que geralmente é dada pela razão entre a média de outputs e a capacidade máxima, desta maneira a aplicação prática da Teoria das Restrições, ainda segundo Corbett (2005), envolve alguns passos na análise e correção de um processo, os quais são explorados a seguir, sendo o primeiro deles a realização do mapeamento dos processos para a identificação dos gargalos do sistema, deste modo, o gestor deve explorar estes gargalos produtivos com o objetivo de se buscar a elevação da capacidade produtiva, sendo que após a exploração dos gargalos, deve-se subordinar todas as outras decisões ao gargalo, de modo que não haja ao longo do processo acúmulo de estoques parados devido a não utilização dos mesmos, desta maneira, segue a indicação para se elevar o nível dos gargalos, ou seja, aumentar a capacidade dos gargalos detectados com possível investimento e por último é o gestor trabalhar para não permitir que a inércia se instale no processo produtivo.

Um outro elemento segundo Krajewski *et all* (2009), é aquele associado ao sistema de produção enxuta, sendo que a base deste tipo de sistema de produção foi aperfeiçoado pela montadora japonesa Toyota, visto que o mesmo está estruturado em cima de algumas características básicas que seguem comentadas ao longo do texto, sendo que ao contrário dos sistemas produtivos convencionais que são baseados no método de produção empurrado para o mercado, no sistema *lean*, o método utilizado é aquele puxado

de fluxo de trabalho, onde o fluxo do consumo e da demanda é que ditam o ritmo de produção, sendo que uma outra característica aplicada aos sistemas de produção enxutos é aquela associada à qualidade na origem, onde, segundo Rotondaro (2008), a qualquer momento que um profissional detecte um problema no processo produtivo, ele pode paralisar a linha de produção, sendo que esta ação tem o objetivo de se eliminar lotes defeituosos, visto que o custo para se reparar o defeito depois do produto pronto é muito maior do que paralisar a linha e fazer a ação corretiva no momento da detecção.

Este sistema ainda utiliza a prática de lotes pequenos que é viabilizada devido ao tempo de *set up* de máquina e equipamentos que é extremamente baixo e realizado na média abaixo dos dez minutos que é uma marca classe mundial, assim como a utilização da manutenção planejada e preventiva, sendo que esta prática traz ainda um outro elemento que é o nivelamento das cargas de maneira uniforme nas estações de trabalho, viabilizando ainda a utilização de componentes e métodos de trabalho padronizados, assim como a utilização de força de trabalho flexível, deste modo, um outro elemento que coopera para a eficácia deste sistema produtivo é a proximidade com os fornecedores, assim como a utilização em alta escala dos recursos de automação de linha de produção industrial, por outro lado, no caso específico da força de trabalho, ela tem treinamento e é capacitada à utilização da ferramenta cinco s, como é conhecida, promovendo por todo o sistema de produção o senso de utilização, o senso de arrumação ou ordenação, o senso de limpeza, o senso de padronização e o senso de disciplina.

Um outro elemento associado à potencialização da administração das operações nas organizações está associada ao gerenciamento da qualidade total, sendo que basicamente o gerenciamento da qualidade total é estruturado em cima de um modelo que é abordado por Rotondaro (2008), onde é relevante a definição das características do processo, de modo que por este método, a base consiste em se determinar as características de saída de processo que são críticas para a satisfação do cliente e identificar as lacunas entre essas características e a capacidade de execução do processo, deste modo passa-se para um outro estágio que é associado à ação de medição que consiste em se medir o trabalho do processo que afeta a lacuna e na seqüência o processo de análise, o qual consiste em se analisar a partir das medições os processos e respectivas lacunas, a fim de se direcionar a alteração ou redesenho do processo ou partes dele, no sentido de alcançar o resultado de desempenho em forma de rotina, a partir daí vem então o aperfeiçoamento, o qual consiste em se modificar ou reprojeter os métodos existentes no sentido de se satisfazer os novos objetivos de desempenho e por último a introdução da variável de

controle, a qual consiste em se monitorar os processos de modo a se certificar que são mantidos níveis elevados de desempenho.

A implementação de um sistema de gerenciamento da qualidade total é complexa e segundo Rotondaro (2008), exige um nível de engajamento muito alto de todos os níveis de uma organização e para que ele seja implementado com sucesso é necessário que alguns fatores sejam atendidos: comprometimento de cima para baixo, sistemas de mensuração para rastrear o progresso, estabelecimento de metas sólidas, educação do corpo funcional, comunicação para que se evite a assimetria de informações e as prioridades do cliente.

Deste modo, como último elemento para que a administração das operações seja utilizada como vantagem competitiva de uma organização temos a questão associada ao gerenciamento da cadeia de valor da organização, a qual envolve a localização das matérias primas e insumos necessários ao processo produtivo, a administração de estoque, previsão de aquisições, planejamento de vendas e das operações, planejamento de recursos e por último a programação de prazos.

### **3.3 Gestão de marketing**

A gestão de marketing, segundo Kotler (2000) é extremamente importante para as empresas da atualidade, evidentemente devido à sua característica de vetor de geração de receitas para a organização, sendo que o gerenciamento de marketing ao executar as suas atividades inicialmente executa a análise do ambiente externo de modo a identificar o posicionamento a ser adotado pela organização, deste modo, a análise do ambiente procura identificar alterações em alguns fatores que possam impactar na estratégia e nas ações de marketing, deste modo, observa-se como fatores impactantes: sociais, demográficos, tecnológicos, regulamentações e geopolíticos.

Esta análise visa ainda a identificação das principais forças impactantes na organização e que conforme o modelo proposto por Porter (2004), são cinco as forças que atuam na empresa, sendo elas, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a ação da concorrência, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos, sendo que a partir da análise do ambiente e da composição destas forças, é possível a organização assumir uma das alternativas de posicionamento: aumento de valor percebido pelo cliente, excelência operacional e proximidade do cliente, deste modo, atualmente existe nas organizações a figura do marketing holístico que segundo

Minadeo (2008), é a união do marketing interno, do marketing integrado, do marketing de relacionamento e do marketing socialmente responsável, sendo que o marketing interno está relacionado com a ação de contratar, treinar e motivar funcionários a atender bem aos clientes, já o marketing integrado está associado ao objetivo de se integrar o composto de marketing para criar, comunicar e entregar valor ao cliente.

O marketing de relacionamento vem na linha de se construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, enquanto que o marketing socialmente responsável está relacionado com a prática do marketing em um contexto ético, ambiental, legal e social, sendo que conforme a abordagem de Kotler (2000), a gestão de marketing na prática envolve principalmente duas ações distintas, sendo que uma delas está associada à análise do mercado no qual a organização está inserido, deste modo, neste processo de análise faz-se o estudo setor mercadológico que a organização está atuando, assim como a segmentação deste setor que a organização estará atendendo, a correspondente clientela que será atendida, o nível e comportamento da concorrência, assim como os fornecedores, as suas características de negociação e de comportamento, assim sendo, a outra ação está associada diretamente ao mix de marketing, trabalhando-se de maneira conjunta e coordenada, inicialmente, os produtos ou serviços, envolvendo aí a tecnologia utilizada, assim como o ciclo de vida de produtos ou serviços, vantagens competitivas e planejamentos de pesquisa e desenvolvimento, se for o caso.

Segundo Kotler (2000), com relação aos produtos são observadas as suas características físicas e funcionais, assim como logomarca e embalagem, visto que são elementos vitais durante a sua comercialização, sendo que são observadas ainda neste elemento as principais necessidades a serem supridas pelo produto para o cliente, além de explicitados os principais diferenciais em relação à concorrência, deste modo, uma outra variável é a questão associada ao preço do produto ou serviço, visto que este preço é formado levando-se em conta os custos de produção e o valor percebido pelo cliente e da mesma forma, leva-se em conta também o nível de preço praticado no mercado e pela concorrência, por outro lado, são observados aí os padrões de preço mínimo ou preço máximo praticados, assim como a definição do preço ideal a ser designado para o produto ou serviço, envolvendo aí a questão da margem de contribuição e margem de lucro para a organização.

Uma variável também levada em conta ao longo deste processo segundo Kotler (2000), é aquela associada à distribuição dos produtos e serviços, visto que a escolha dos locais de venda do produto ou serviço faz a diferença entre o sucesso e o insucesso da ação

comercial da organização, do mesmo modo, verifica-se aí as questões associadas ao transporte do produto ou as distâncias para a prestação do serviço, as quais contribuem também para o sucesso ou insucesso na ação de comercialização da organização, visto que a entrega hoje é um fator que contribui para o aumento da percepção de valor pelo cliente.

Na seqüência, vem a questão da utilização das ferramentas de divulgação dos produtos e serviços, envolvendo os diversos tipos de promoção, incluindo aí a publicidade, a propaganda e outras formas de comunicação e do mesmo modo, o tipo de mídia e tempo de exposição, o que vem impactar diretamente nos gastos da organização, sendo que além destes focos é necessário que a empresa busque o nível de satisfação do cliente o que passa pelo preparo e comportamento dos recursos humanos da empresa, lembrando que os colaboradores devem ser: prestativos, educados e bons ouvintes, deste modo, para se manter a clientela e aumentar a sua base, é preciso superar a satisfação proporcionada pela concorrência, sendo que é preciso que exista a comunicação da empresa com a comunidade, mostrando que a mesma trabalha com eficácia, com qualidade e que seus produtos têm qualidade excepcional.

### **3.4 Gestão financeira**

Conforme a abordagem de Brigham, Gapenski e Ehrhard (2001), a busca pelo resultado financeiro da empresa é uma necessidade de sobrevivência da organização, sendo que é a partir da geração de fluxo de caixa pelo negócio que a empresa pode se desenvolver, assim como fazer investimentos e contribuir para o desenvolvimento da sociedade através do pagamento dos impostos gerados a partir de suas operações, deste modo, ocorre que a cada dia que passa as operações tornam-se mais complexas e aumenta-se o grau de dificuldade para a administração financeira destas organizações.

Deste modo, o estabelecimento da estratégia do negócio segundo Costa (2007), assim como a assertividade na sua execução são críticos para que a organização logre êxito em gerar lucratividade a partir de suas operações, sendo assim, a gestão dos recursos financeiros da organização deve estar alinhada com a estratégia do negócio, visto que esta gestão realizada com base na concorrência empresarial possibilita que a organização busque continuamente algum diferencial competitivo de modo a sobreviver à constante competição do mercado, desta maneira, enfatiza-se a importância do planejamento estratégico

empresarial, como elemento de alinhamento de ações a fim de se racionalizar o trabalho da estrutura organizacional.

A prática do gerenciamento financeiro, segundo Brigham, Gapenski e Ehrhard (2001), busca continuamente a maximização do resultado operacional da organização, desta maneira visa o aumento de receita, a redução de gastos ou a junção destas duas situações.

Dois fatores são bastante importantes para uma gestão de finanças consistente, sendo que o primeiro deles está na utilização de sistemas informatizados de apoio à gestão, visto que tal uso agiliza a geração de informações para a análise e a consequente tomada de decisão, sendo que o outro fator é aquele associado à utilização da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão financeira, sendo que esta ferramenta possibilita um melhor entendimento do modelo de custeio adotado, podendo ser o custeio direto, por absorção e o por atividades ou *abc – activity based costing*.

A partir daí cabe falar do assunto relativo ao orçamento empresarial, sendo que nas empresas de alta performance este orçamento está associado à execução de planos de ação que estão vinculados a objetivos e metas de um planejamento estratégico estruturado, sendo que a utilização de um orçamento consistente coopera com a organização no sentido de se fazer a correta alocação do capital da organização, assim como efetuar-se o correto dimensionamento da necessidade de recursos financeiros para o financiamento das operações da organização.

Da mesma maneira, a utilização de um orçamento consistente permite que a área financeira possa promover programas de redução de gastos ou ações que promovam a alavancagem de receitas da organização, deste modo, a busca por esses resultados passa ainda pelas ações relativas à planejamento tributário o qual permite a busca de possíveis combinações operacionais que permitam à organização diminuir o seu ônus de impostos, aumentando assim a sua competitividade no mercado.

Por outro lado, verifica-se como elemento de economia para a organização, a adoção de estoques mínimos na operação, visto que segundo Novaes (2007), a adoção deste tipo de estoque permite a redução do custo financeiro pela diminuição da necessidade de capital de giro, deste modo, aliada a esta questão vem a política de aquisições, uma vez que o impacto dos materiais e insumos adquiridos pela área de suprimentos carrega os custos da produção, tanto dos produtos quanto dos serviços prestados pela organização, tornando-se assim um elemento importante para a otimização de custos na empresa.

A gestão financeira envolve ainda a questão da formação de preço, visto que de acordo com esta variação a empresa pode transitar entre situações que vão desde o prejuízo,

passando pelo ponto de equilíbrio aonde o faturamento da organização se iguala ao seu custo total, chegando então à situação de lucro, sendo que é importante salientar que se o preço do produto ou serviço está bem ajustado e coerente com a estratégia empresarial e com o planejamento de marketing da empresa, a operação gerará resultado positivo e fluxo de caixa, o que possibilita o crescimento sustentável da organização.

Por outro lado, segundo Brigham, Gapenski e Ehrhard (2001), o ciclo de vida de pagamento dos compromissos assumidos pela organização precisa estar sincronizado com o ciclo de vida dos respectivos recebimentos, observando-se aí que quanto mais alto for o nível deste sincronismo menor será a necessidade de capital de giro da organização, sendo que as organizações também precisam se preocupar com as questões associadas a rotatividade de mão de obra, assim como com os níveis de produtividade das equipes, níveis de retrabalho e de desperdício em suas operações, uma vez que estas variáveis tem impacto direto no custo da empresa.

Finalmente vem a preocupação com os reinvestimentos do fluxo de caixa positivo gerado pelas operações da organização, pois segundo Lapponi (2007), quando isto ocorre deve ser realizado na forma de projeto de investimento, devendo-se então utilizar as ferramentas de análise de viabilidade de projeto, a saber: valor presente líquido - vpl, taxa interna de retorno – tir, índice de lucratividade – il e *pay-back* descontado, sendo que este formalismo garante que haja uma maior assertividade na decisão de investimento permitindo que seja gerada riqueza para a organização, assim como para os empreendedores do negócio.

## **4. PESQUISA DE CAMPO**

Baseado na revisão bibliográfica desenvolvida e apoiando-se nos três eixos teóricos apresentados, envolvendo o Empreendedorismo, o Plano de Negócio e Estratégia Empresarial e a Gestão Estratégica dos Recursos Empresariais, partiu-se então para a pesquisa de campo, nomeada Estudo Sobre as Micro e Pequenas Empresas de Serviço na Região de Goiânia, sendo que para tal foram desenvolvidos os procedimentos metodológicos, os quais são descritos na seqüência do trabalho.

### **4.1 Procedimentos Metodológicos**

Para que os objetivos e questionamentos pudessem ser atingidos, o presente estudo empregou uma metodologia de caráter exploratório, de cunho qualitativo.

A opção por este tipo de metodologia se dá, principalmente em função da incipiente literatura acerca do tema proposto. Apesar de que falar sobre a mortalidade das organizações em seus anos iniciais, já se tornou praticamente de senso comum, a literatura e o conhecimento acerca deste assunto, ainda é pouco explícito.

Nesse sentido Gil (2002, p. 41) enfatiza que “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a tomá-lo mais explícito, ou a constituir hipóteses”.

Associando o interesse do pesquisador no objeto de estudo e os conceitos definidos por Gil, parece, então, propício o emprego dessa metodologia no presente estudo.

Como método, este estudo foi organizado em dois momentos, utilizando-se para tanto, além da pesquisa bibliográfica, uma pesquisa de campo, a fim de se buscar os dados referentes às empresas enquadradas no estabelecimento do problema, sendo que estes dados foram coletados de maneira padronizada, de modo que a análise da amostra fosse feita numa mesma referência de parâmetros.

Portanto, no primeiro momento, a pesquisa bibliográfica levou o pesquisador a coletar dados sobre a atuação das micro e pequenas empresas. Esses dados foram provenientes de livros, artigos, depoimentos ou mesmo entrevistas, feitos por empresas do mercado, bem como dados estatísticos extraídos de fontes como IBGE, DIEESE, IPEA, entre outros, que pudessem posicionar essa participação das organizações.

A pesquisa bibliográfica também visou contemplar aprofundamentos nos eixos teóricos definidos no presente estudo, que são: o Empreendedorismo, o Plano de Negócio e Estratégia Empresarial, assim como a Gestão dos Recursos Organizacionais.

Dessa forma, o presente estudo se utilizou como ponto de partida, os dados constantes da pesquisa do SEBRAE e encontrada na sua página de internet, conforme anunciada na referência bibliográfica.

Na seqüência foi abordada a questão associada ao empreendedorismo do setor de serviços, contextualizando-o dentro da região de Goiânia, tanto do ponto de vista econômico quanto regional.

Em seguida, foi feita a abordagem referente à estratégia empresarial e como a teoria de Planejamento Estratégico, enquanto disciplina e ferramenta se relaciona com as micro e pequenas empresas ao longo do processo de iniciação, estabelecimento, desenvolvimento e morte destas micro-organizações.

Quanto às questões associadas ao processo de gerenciamento dos diversos recursos necessários ao funcionamento das micro e pequenas empresas, o presente estudo apropriou-se dos conceitos oriundos de diversas matérias relativas à área de administração de empresas, sendo que as mesmas também encontram-se listadas na referência bibliográfica e as quais se pode citar: Administração de Marketing, Empreendedorismo, Teoria Geral da Administração, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico, Gestão de Qualidade, Gestão de Processos, Gestão de Operações e Gestão de Logística.

Em segundo momento, foi empregada uma pesquisa de campo, aplicando-se a técnica do questionário, considerado então, como instrumento de coleta de dados. Esse questionário que foi baseado no trabalho de Filardi (2006), portanto já aplicado e validado.

Assim sendo, apoiando-se no respaldo teórico dos autores parece, pois, pertinente, o uso da metodologia, dos métodos e técnicas propostas no presente estudo.

## **4.2 Apresentação do lócus da pesquisa**

Para lócus da pesquisa, foi eleito o município de Goiânia e relativo ao setor de serviços da economia. Esta opção da região se deu em virtude da concentração de empresas, tanto de pequeno porte, como aquelas de grandes dimensões. Essa opção foi também justificada pelo fato de que conforme os dados divulgados pela Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás em 2006, este foi o setor da economia que mais cresceu nessa região e, por último, pela facilidade de acesso do pesquisador.

A economia goiana apresentou resultados positivos no ano de 2006, embora considerados inferiores se comparados aos anos anteriores em termos de taxa de crescimento, haja visto ter obtido um crescimento da ordem de 3,12%.

Sua participação no PIB nacional que era de 2,35% passou para 2,41%, mantendo-se na 9ª posição no ranking nacional, resultado conquistado a partir da medição pela nova série das contas regionais do Brasil.

Conforme os dados apresentados pela Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás em 2006 o município de Goiânia está localizado em uma área de 724,08 Km<sup>2</sup>, com uma população aproximada de 1.093.007 habitantes sendo que a sua taxa de alfabetização é de 95,2% e o IDH 0,832 conforme a pontuação do ano de 2000.

O produto interno bruto goianiense foi de 15,9 bilhões de reais em 2006, sendo composto por 0,12% do setor agropecuário, 18,23% pelo segmento industrial e 81,65% pelo setor de serviços.

Mesmo com uma pequena desaceleração no crescimento do PIB estadual, o município de Goiânia se manteve firme com crescimento médio de 8,37% ao ano entre 2002 e 2005 e no ano de 2006 ele obteve um crescimento de 14,81%, passando a ter uma participação de 60,14% do PIB estadual.

O setor de serviços teve uma importante participação nessas estatísticas, pois foi o setor da economia que mais apresentou crescimento nas últimas décadas, sendo que em Goiânia ele é responsável por 81,65% do PIB do município, apresentando um crescimento médio de 10,30% ao ano, onde na última avaliação e referente ao ano de 2006 o crescimento anual foi de 14,67%.

#### **4.3 Configuração da população, universo e amostra da pesquisa empírica**

O raio da pesquisa contemplou o município de Goiânia, onde foram consideradas somente as organizações que iniciaram as suas atividades na região de Goiânia no ano de 2007.

A escolha deste período justifica-se por ser o primeiro ano anterior à crise mundial financeira de 2008, sendo oportuno ressaltar que os anos de 2008 e 2009 foram bastante impactados por tal fenômeno.

A opção por este segmento de prestação de serviços se deu em função de ser essa a maior vocação da região em estudo, no que se diz respeito para as micro e pequenas empresas.

Por intermédio de relatório emitido pela Junta Comercial do Estado de Goiás – JUCEG em novembro de 2009, obteve-se uma população total de 19.128 empresas constituídas em 2007, no Estado de Goiás.

A partir deste mesmo relatório foi possível listar-se um universo total de 602 micro-empresas do segmento de serviços, constituídas em 2007, em Goiânia.

Direcionando a pesquisa de campo a partir desta informação e baseando-se em GIL (2002) procedeu-se o cálculo estatístico da amostra de pesquisa, buscando-se um nível de confiança de 90% e margem de erro de 9% para o resultado da pesquisa, cujo o resultado foi a validação de uma amostra de 80 empresas a serem pesquisadas.

Deve se destacar que os sujeitos da pesquisa foram os profissionais dirigentes, representantes ou proprietários das organizações atuantes do segmento de prestação de serviços.

#### **4.4 Coleta de dados**

O presente estudo aplicou como técnica da pesquisa de campo, o questionário, que se caracteriza então, como o instrumento de coleta de dados. Esse instrumento foi elaborado com 48 perguntas fechadas, de forma a ser auto-aplicável ou via entrevista dirigida, proporcionando em um primeiro momento, um resultado quantitativo.

Com a finalidade de facilitar a compreensão e análise dos dados, esse instrumento foi organizado em três blocos de assuntos, a seguir: Bloco A – Empreendedorismo, Bloco B – Plano de Negócio e Estratégia Empresarial e Bloco C – Gestão dos Recursos Organizacionais.

As perguntas referentes ao Bloco A visam avaliar a empresa do ponto de vista do empreendedorismo, assim como do grau de preparo do empreendedor e a conseqüente preparação de elementos básicos para o desenvolvimento do negócio.

As questões relativas ao Bloco B buscam avaliar a empresa quanto ao seu grau de planejamento e à sua visão do futuro, assim como quanto ao seu posicionamento com relação à influência dos fatores relativos ao ambiente externo e o seu ambiente interno. Por outro lado, avaliar o grau de preparo da empresa com relação à análise de sua concorrência, fornecedores e comportamento de seus clientes, assim como o grau de planejamento do negócio.

Já as questões relacionadas ao Bloco C buscam analisar estas empresas quanto ao processo de execução das suas operações e o grau de assertividade na gestão dos recursos

organizacionais necessários à execução das suas operações, sendo que a última questão deste bloco foi estruturada na forma da escala de Likert, onde as alternativas de respostas recebem avaliação pontuada. Esta pontuação vai de 0 a 5 para cada item avaliado na questão, sendo a grandeza 3 o ponto neutro da escala.

Para a realização desta pesquisa de campo foram contratados quatro entrevistadores, os quais foram previamente preparados e treinados. Esta pesquisa foi apoiada neste momento pela orientação específica do Professor Mestre Aurélio Troncoso, coordenador do Centro de Pesquisas Econômicas e Mercadológicas das Faculdades Alves Faria – CEPPEM, para a execução desta atividade.

A pesquisa realizada seguiu os critérios teóricos e práticos de uma pesquisa social aplicada baseada em questionários aplicados de forma pessoal, onde o entrevistado é questionado diretamente pelo entrevistador. Como população útil para essa pesquisa, foi considerada o conjunto de todas as empresas do setor de serviços constituídas no período compreendido entre 01/01/2007 e 31/12/2007.

De acordo com Samara (2002), o presente estudo utilizou uma amostragem probabilística estratificada, uma vez que neste modelo a população é subdividida em subpopulações ou estratos, mutuamente excludentes e coletivamente exaustivos. Sendo assim, os elementos dentro de um estrato devem ser o mais homogêneos quanto possível, ao passo em que os elementos de diferentes estratos devem ser o mais heterogêneos possível, em seguida os elementos dentro dos estratos são selecionados aleatoriamente; Indicada quando os elementos da população são bem heterogêneos; Visa aumentar a precisão sem elevar os custos. Após a seleção para facilitar e agilizar as visitas as empresas foram agrupadas por setores da cidade.

Foram selecionadas a participar da pesquisa empírica, 161 empresas população finita, em um universo de 630 empresas da cidade de Goiânia, sendo validados 80 questionários, atingindo-se assim, um nível de confiança de 90% e margem de erro de 9%. A pesquisa foi realizada no período de 12/11/2009 a 01/02/2010.

Foi realizada uma pesquisa piloto, ou seja, pré-teste, com aplicação de 20 questionários, para servir como refinamento do questionário e treinamento dos entrevistadores e os resultados obtidos na pesquisa piloto foram corroborados pelos resultados da pesquisa definitiva.

Após coleta e tabulação dos dados, então foi possível uma análise e interpretação, de forma qualitativa dos mesmos, assim como discussões baseadas nesta análise.

## 4.5 Apresentação e interpretação dos resultados

Baseando-se nos dados obtidos a partir do processamento dos questionários validados pela pesquisa, observaram-se os seguintes resultados, os quais seguem abaixo descritos:

### 4.5.1 Bloco A - Empreendedorismo

#### Pergunta A1

Qual é a experiência que o empreendedor ou sócio do negócio tem na atividade fim do negócio da empresa?

Tabela A1 – Experiência do empreendedor

Alternativas	Nº respondentes	%
De 02 a 04 anos	32	40,0
Mais de 5 anos	32	40,0
De 6 meses a 1 ano	11	13,8
Nenhuma experiência	5	6,3
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela A1, verifica-se que uma grande maioria dos empreendedores possuem mais de 2 anos de experiência na atividade fim do negócio da empresa, sendo este um elemento importante para a sobrevivência do negócio, conforme nos mostra Dolabela (2006) e Bernardi (2001), seguidos de uma pequena minoria que possui menos de 1 ano de experiência no negócio, sendo que os resultados podem ser melhor apresentados a partir do gráfico abaixo.

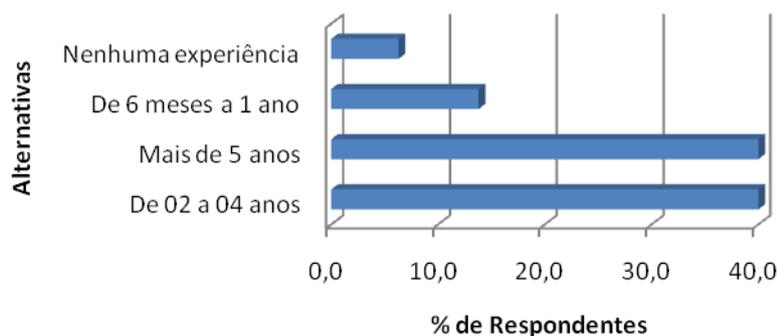


Gráfico A1 – Experiência do empreendedor

## Pergunta A2

Qual a faixa etária do dono da empresa?

Tabela A2 – Faixa etária

Alternativas	Nº respondentes	%
De 18 a 20 anos	2	2,5
De 21 a 25 anos	12	15,0
De 26 a 30 anos	14	17,5
De 31 a 35 anos	16	20,0
De 36 a 40 anos	14	17,5
De 41 a 45 anos	7	8,8
De 46 a 50 anos	13	16,2
Acima de 51 anos	2	2,5
Total	80	100

Observa-se a partir dos resultados da Tabela A2 que a grande maioria dos empreendedores possui menos que 45 anos e mais do que 21 anos de idade, sendo que a menor parcela deles possui menos que 21 anos e mais do que 45 anos de idade, como mostra o gráfico a seguir.

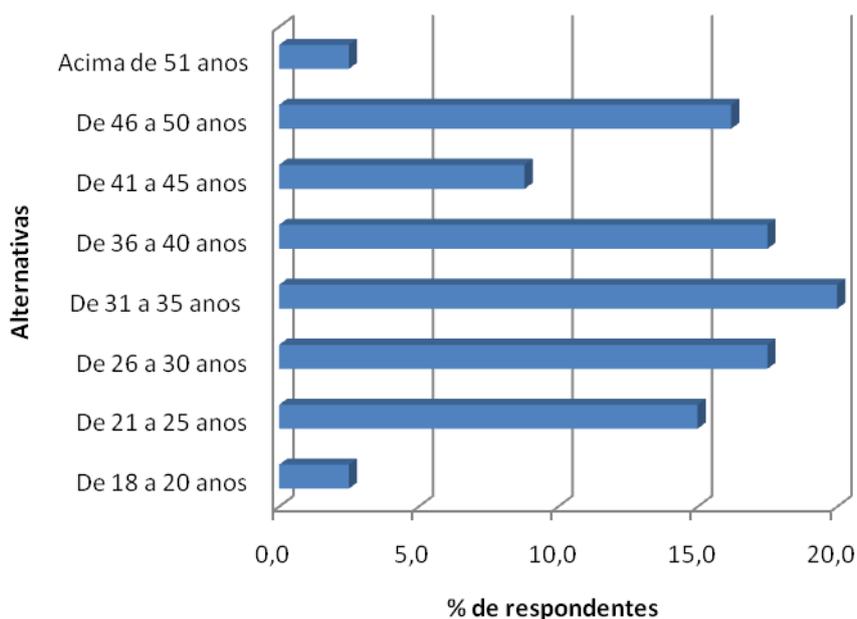


Gráfico A2 – Faixa etária

## Pergunta A3

Qual é o grau de escolaridade do empreendedor ou sócio do negócio?

Tabela A3 – Grau de escolaridade

Alternativas	Nº respondentes	%
Ensino Médio	32	40,0
Graduado	26	32,5
Pós-graduado	15	18,7
Ensino Fundamental	7	8,8
Total	80	100

Baseando-se nos resultados da Tabela A3, verifica-se que a maioria dos empreendedores possui grau superior de escolaridade, seguidos da minoria que possui grau médio e fundamental de escolaridade, sendo que os resultados podem ser melhor apresentados a partir do gráfico abaixo.

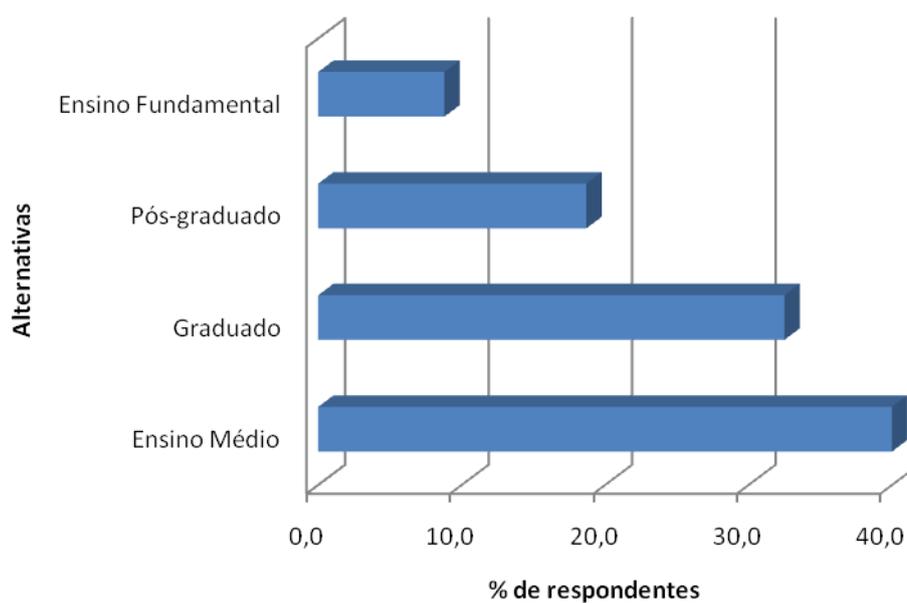


Gráfico A3 – Grau de escolaridade

## Pergunta A4

O empreendedor ou sócio teve alguma experiência gerencial antes de abrir o negócio ?

Tabela A4 – Experiência gerencial anterior ao negócio

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	42	52,5
Não	38	47,5
Total	80	100

Na tabela A4 é possível observar que dos resultados mostrados, a maioria dos respondentes detinha alguma experiência gerencial anterior ao negócio, corroborando a abordagem de Degen (2009) e Dolabela (2006), seguidos então de uma minoria, a qual não possuía experiência anterior ao negócio, conforme ilustra o gráfico abaixo.

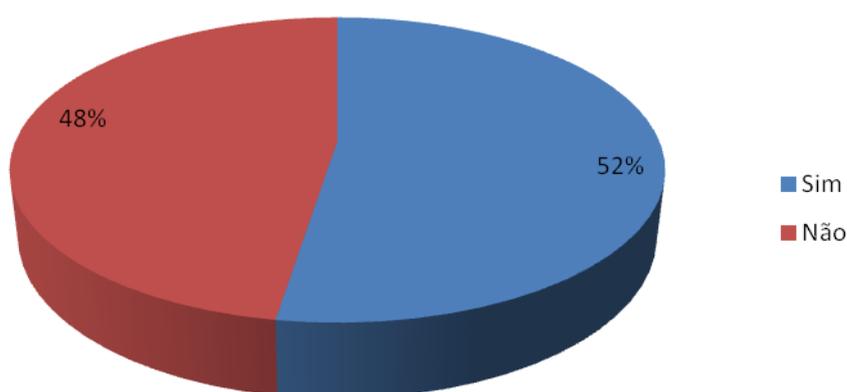


Gráfico A4 – Experiência gerencial anterior ao negócio

## Pergunta A5

O empreendedor ou sócio fez algum curso de capacitação em gestão ?

Tabela A5 – Curso de capacitação em gestão

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	63	78,8
Não	14	17,5
Não Sabe	3	3,8
Total	80	100

Pelos resultados obtidos na Tabela A5, verifica-se que a grande maioria dos respondentes fez algum curso de capacitação em gestão empresarial, o que impacta também

no sucesso do negócio conforme aborda Dolabela (2006) e Dornelas (2001), seguidos de uma minoria que não fez nenhum tipo de curso associado a este tema, deste modo, os resultados podem ser melhor ilustrados no gráfico que segue abaixo.

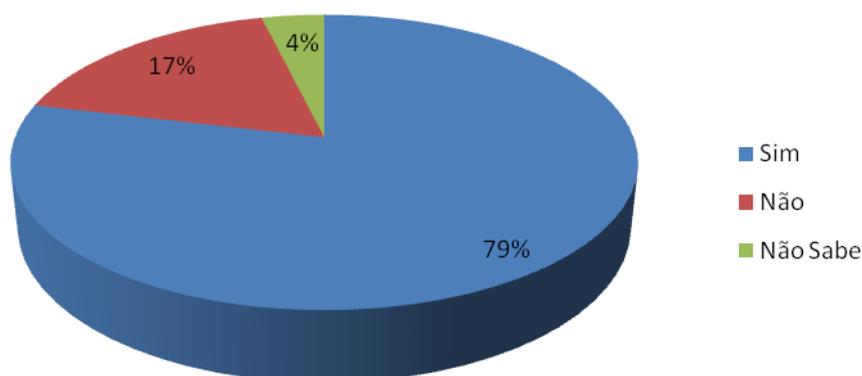


Gráfico A5 – Curso de capacitação em gestão

#### Pergunta A5.1

Se a resposta da questão 9 for "SIM". Qual curso de gestão ?

Quadro A1 – Cursos mais apontados pelos respondentes

Alternativas	Nº respondentes
SEBRAE	15

Desta maneira, conforme apresenta o Quadro A1, verifica-se que o principal vetor destes cursos que apareceram na pesquisa foi o SEBRAE, apontado pela maioria dos respondentes.

#### Pergunta A6

Caso tenha sócio. Como é o seu relacionamento?

Tabela A6 – Relacionamento com o sócio

Alternativas	Nº respondentes	%
Bom	49	61,3
Muito bom	15	18,8
Não tenho sócio	9	11,1
Ruim	7	8,8
Total	80	100

A partir dos resultados apresentados na Tabela A6, a grande maioria dos empreendedores tem um bom relacionamento com os seus sócios, seguidos de uma minoria que possui um relacionamento ruim, sendo que se pode inferir que o grupo dos que não tem sócios talvez não o tenham por experiências anteriores de relacionamento ruim entre sócios, sendo que o gráfico que segue ilustra melhor o assunto.

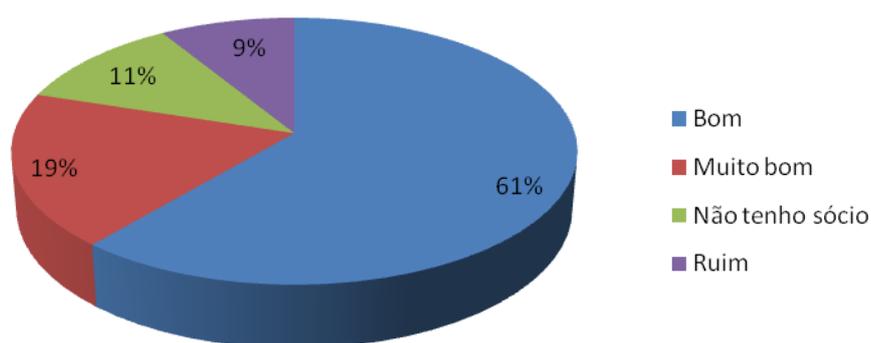


Gráfico A6 – Relacionamento com o sócio

#### Pergunta A7

Qual é o vínculo pessoal entre os sócios?

Tabela A7 – Vínculo com o sócio

Alternativas	Nº respondentes	%
Familiar	31	38,8
Amizade	21	26,3
Profissional	18	22,5
Não respondeu	10	12,5
Total	80	100

Verifica-se pelos resultados mostrados na Tabela A7, a grande maioria dos respondentes tem um vínculo que transcende aquele dito profissional, seguidos pela minoria que possui sócios cujo vínculo é profissional, como mostra o gráfico a seguir.

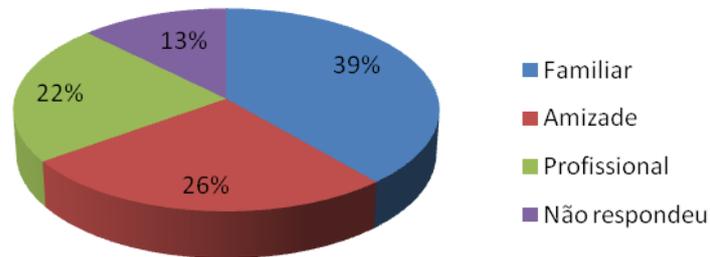


Gráfico A7 – Vínculo com o sócio

## Pergunta A8 – Organização da rotina de trabalho

O empreendedor ou sócio tem o hábito de organizar a sua rotina, cumprindo horários, compromissos, sistematizando os processos da empresa?

Tabela A8 – Organização da rotina de trabalho

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	65	81,3
Não	15	18,8
Total	80	100

É possível observar, a partir dos resultados mostrados na Tabela A8, que a grande maioria dos respondentes tem o hábito de organizar a sua rotina de trabalho, o que corrobora com a abordagem de Dolabela (2006), seguidos por uma minoria não possui este hábito, deste modo estes resultados podem ser melhor ilustrados pelo gráfico a seguir.

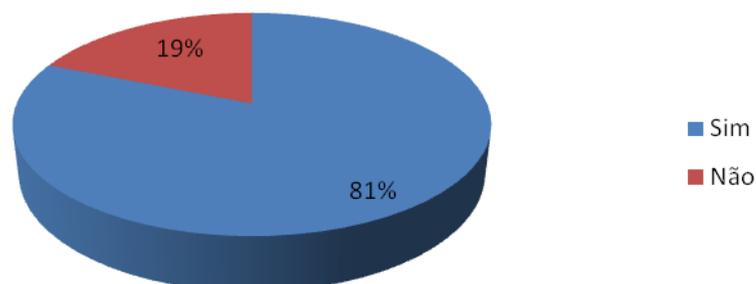


Gráfico A8 – Organização da rotina de trabalho

## Pergunta A8.1

Se a resposta da questão anterior for "SIM". Como se organiza?

Tabela A8.1 – Formas de organização

Alternativas	Nº respondentes	%
Agenda	63	40,1
Secretária	46	29,3
Arquivo	32	20,4
Não respondeu	15	9,6
Outros	1	0,6
Total	80	100

Conforme os resultados mostrados na Tabela A8.1, a grande maioria dos empreendedores utilizam a agenda pessoal e a secretária como elemento para organização, sendo que por outro lado, uma minoria utiliza o arquivo como ferramenta para conseguir organizar a sua rotina de trabalho, sendo que no gráfico abaixo mostrado, esta percepção fica mais visual.

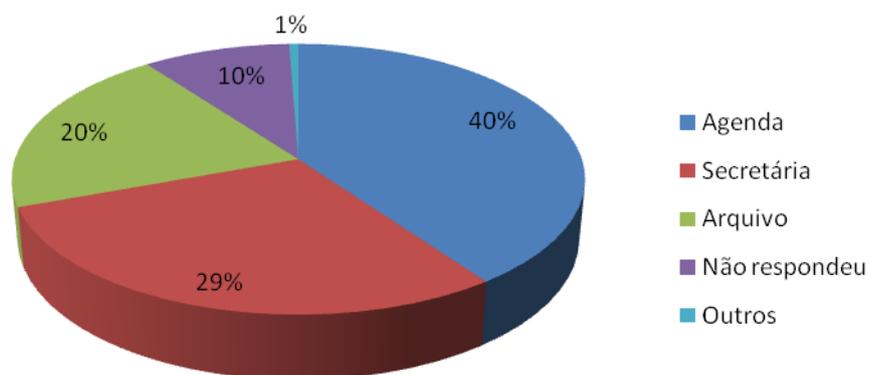


Gráfico A8.1 – Formas de Organização

## Pergunta A9

Quais são os principais serviços oferecidos pela empresa?

Tabela A9 – Principais serviços

Alternativas	Nº respondentes	%
Viagens e turismo	7	8,8
Informática	6	7,5
Serviços automotivos	5	6,3
Transporte/transporte escolar	4	5,0
Mecânica/pintura	4	5,0
Construção em geral	4	5,0
Mecânica	4	5,0
Troca/conserto/venda de pneus	3	3,8
Pit Dog	3	3,8
Academia	3	3,8
Conserto/reparo	3	3,8
Limpeza	2	2,5
Escola profissionalizante	2	2,5
Suspensão/freios	2	2,5
Auto-elétrica	2	2,5
Projetos do meio ambiente	2	2,5
Gráfica	2	2,5
Escola infantil	1	1,3
Telefonia	1	1,3
Cobrança	1	1,3
Projetos e representações	1	1,3
Instalação de som/venda de acessórios	1	1,3
Fogos de artifícios	1	1,3
Conserto de moto	1	1,3
Ar condicionado	1	1,3
Piscinas	1	1,3
Serviços de lavanderia	1	1,3
Editora	1	1,3
Manutenção de máquinas pesadas	1	1,3
Irrigação	1	1,3
Retífica	1	1,3
Serviço de fotografia e medição	1	1,3
Serviço de combate a incêndio	1	1,3
Consultoria e engenharia	1	1,3
Apoio administrativo	1	1,3
Buffet	1	1,3
Lavajato	1	1,3
Chaveiro	1	1,3
Consultório	1	1,3
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Verifica-se a partir dos resultados mostrados na Tabela A9 que a amostragem de empresas mostrou ser bastante variada do ponto de vista dos segmentos de serviços, sendo que a maior concentração de respondentes ficou no segmento de turismo e viagens dos respondentes, seguidos pelo segmento de informática, sendo seguidos ainda pelos serviços

automotivos, sendo que os demais segmentos estão bastante dispersos, conforme o gráfico abaixo ilustra.

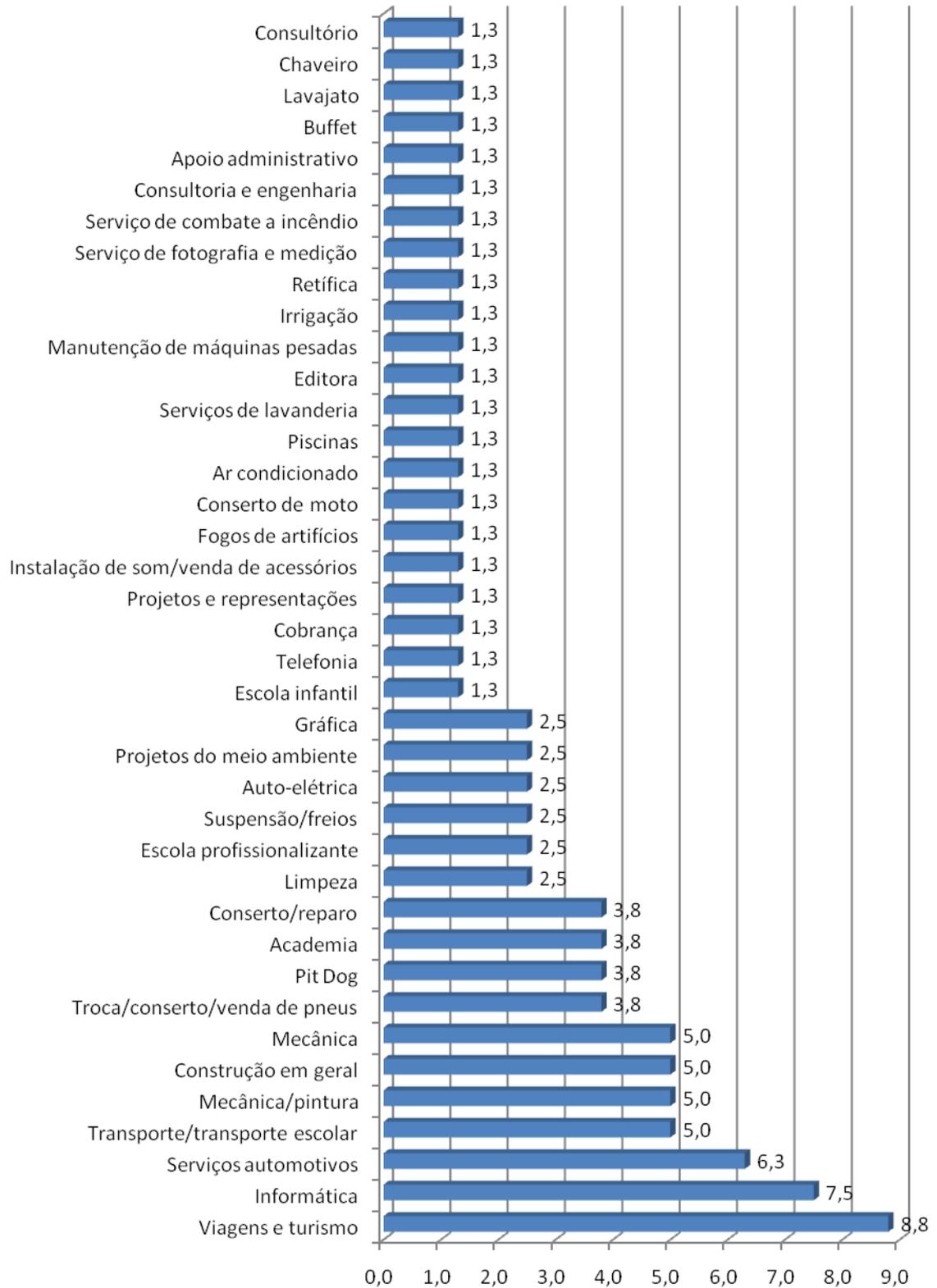


Gráfico A9 – Principais serviços

## Pergunta A10

Qual é o número de funcionários em sua empresa?

Tabela A10 – Número de funcionários

Alternativas	Nº respondentes	%
De 1 a 9 funcionários	62	77,5
De 10 a 19 funcionários	13	16,3
Mais de 20 funcionários	5	6,3
Total	80	100

Observa-se a partir dos resultados da tabela A10 que a grande maioria dos respondentes possuem empresas com até 9 funcionários, sendo que uma minoria possui até 20 funcionários em seus quadros funcionais, deste modo, o gráfico a seguir ilustra melhor estes resultados.

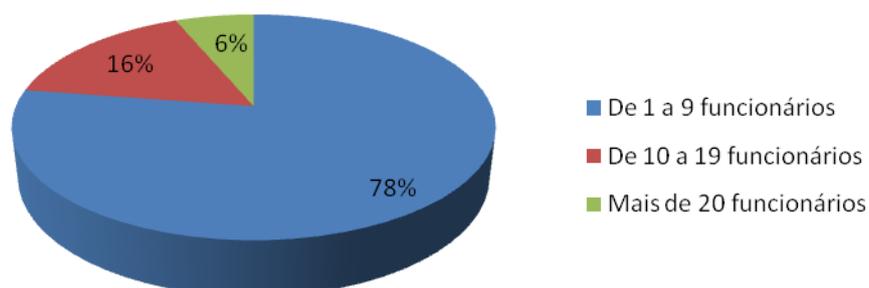


Gráfico A10 – Número de funcionários

## Pergunta A11

A empresa possuía recursos financeiros próprios para o investimento inicial quando da abertura do negócio?

Tabela A11 – Recursos financeiros próprios

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	28	35,0
Não	52	65,0
Total	80	100

Observa-se a partir dos resultados da Tabela A11 que a grande maioria dos respondentes não possuía recursos financeiros próprios para fazer frente ao investimento inicial no negócio, sendo que uma minoria possuía estes recursos para arcar com estes custos iniciais, como o mostrado no gráfico.

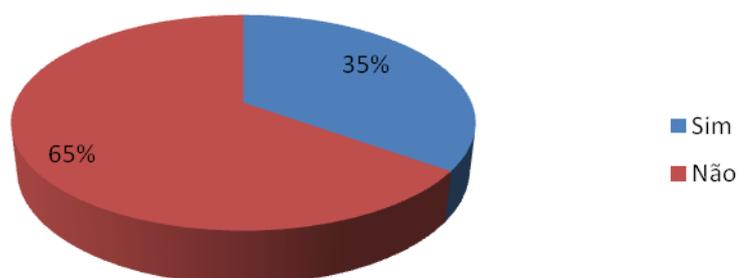


Gráfico A11 – Recursos financeiros próprios

#### Pergunta A11.1

Se a resposta da questão anterior for "NÃO". Qual a dificuldade para conseguir empréstimo?

Tabela A11.1 – Dificuldade para obtenção de empréstimo

Alternativas	Nº respondentes	%
Taxas de juros	49	37,7
Garantias	32	24,6
Não respondeu	27	20,8
Burocracia	21	16,2
Outros	1	0,8
Total	80	100

Baseando-se nos resultados da Tabela 11.1, a maioria dos respondentes apontou como principais dificuldades para se conseguir empréstimo à taxa de juros, assim como as garantias exigidas, sendo que uma minoria apontou a burocracia como dificuldade, sendo que o gráfico abaixo ilustra estes resultados.

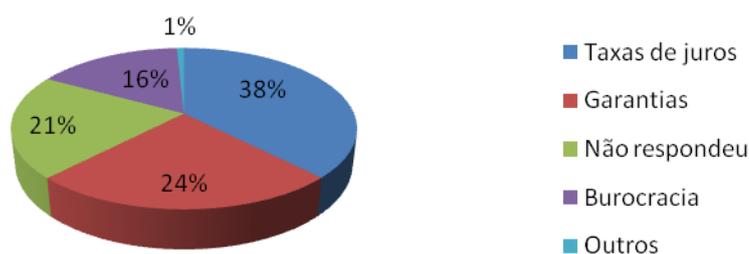


Gráfico A11.1 – Dificuldade para obtenção de empréstimo

## Pergunta A12

Quando da abertura do negócio, os funcionários contratados possuíam experiência comprovada de pelo menos 1 ano na função exercida?

Tabela A12 – Experiência anterior dos funcionários

Alternativas	Nº respondentes	%
Mais de 1 ano	42	52,5
De 1 a 6 meses	14	17,5
De 7 meses a 1 ano	12	15,0
Sem experiência	12	15,0
Total	80	100

Constata-se com base dos resultados da Tabela A12 que a maioria dos respondentes declarou que os funcionários contratados na abertura do negócio possuíam mais de um ano de experiência, enquanto que a minoria apontam que os funcionários possuíam entre 6 meses e um ano de experiência quando da abertura do negócio, sendo que o gráfico abaixo ilustra os resultados.

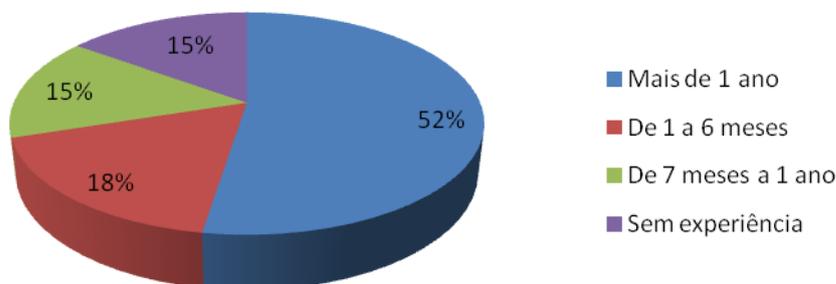


Gráfico A12 – Experiência anterior dos funcionários

## Pergunta A13

A empresa contou com alguma assessoria jurídica ou contábil para auxiliar na administração do negócio?

Tabela A13 – Empresa contou com assessoria

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	70	87,5
Não	10	12,5
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela A13, a grande maioria dos respondentes apontou que suas empresas tiveram o auxílio de assessoria para o desenvolvimento de seus negócios, sendo que a uma minoria declarou que não se utilizou deste tipo de recurso, como mostra o gráfico abaixo.

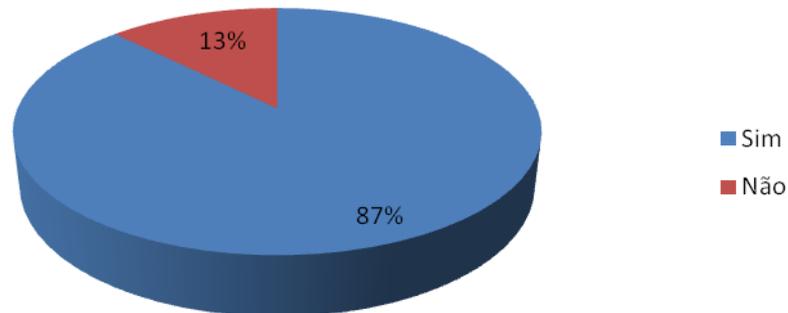


Gráfico A13 – Empresa contou com assessoria

#### Pergunta A13.1

Se a resposta for "SIM".Quais os serviços da empresa contratada?

Tabela A13.1 – Serviços de assessoria

Alternativas	Nº respondentes	%
Escritório de contabilidade	63	90,0
Escritório de advocacia	6	9,0
Não tem	1	1,0
Total	70	100

Verifica-se a partir dos resultados da Tabela A13.1 que a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas utilizam serviços de escritórios externos de contabilidade, seguidos de uma minoria que utiliza serviços de escritórios de advocacia, como pode ser observado no gráfico abaixo.

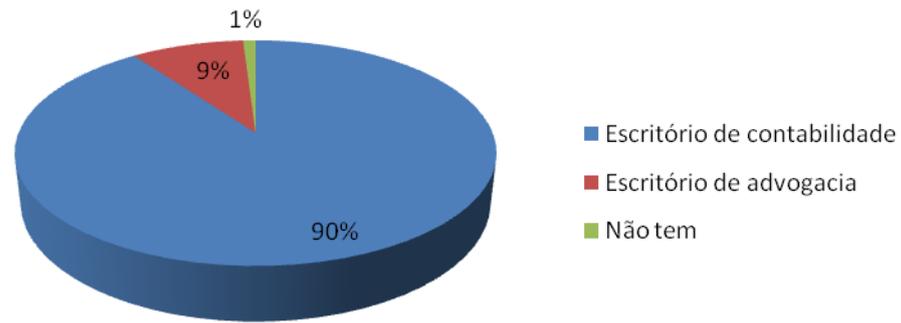


Gráfico A13.1 – Serviços de assessoria

## Pergunta A14

Os serviços da empresa contratada possuem diferenciais, em termos de inovação, *design*, desempenho ou algo que os diferenciem dos concorrentes ?

Tabela A14 – Existência de diferenciais

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	41	51,2
Normal	28	35,0
Nenhum	8	10,0
Não sei	3	3,8
Total	80	100

Observa-se pelos resultados da Tabela A14 que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas possuem elementos que os diferenciem dos seus concorrentes, sendo que uma minoria declarou que suas empresas não possuem nenhum diferencial competitivo em seus produtos ou serviços, como pode ser observado no gráfico abaixo.

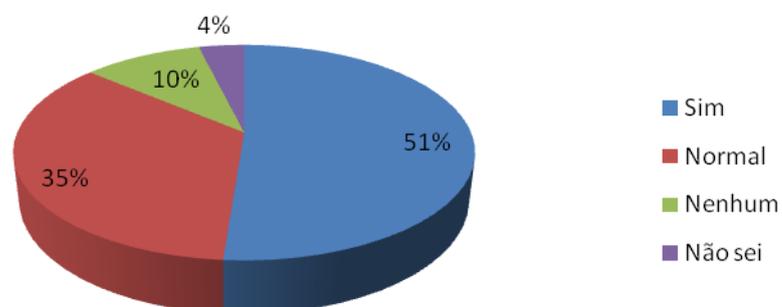


Gráfico A14 – Existência de diferenciais

#### 4.5.2 Bloco B – Plano de negócio e estratégia empresarial

##### Pergunta B1

A empresa quando da abertura escreveu e utiliza um plano de negócios ou planejamento formal como ferramenta de gestão?

Tabela B1 – Existência de um plano de negócio

Alternativas	Nº respondentes	%
Não tem conhecimento	30	37,5
Sim	28	35,0
Não vê importância	20	25,0
Não tem condições	2	2,5
Total	80	100

Observa-se a partir dos resultados da Tabela B1 que a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas não possuem plano de negócio formalizado, sendo que ao analisar-se o grupo que não tem conhecimento juntamente com o que não vê importância, pode-se inferir que o não ver importância na ferramenta está associado ao desconhecimento da ferramenta e de sua importância conforme mostra Dolabela (2006), observando-se ainda que somente uma minoria destas empresas possui o plano de negócio, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

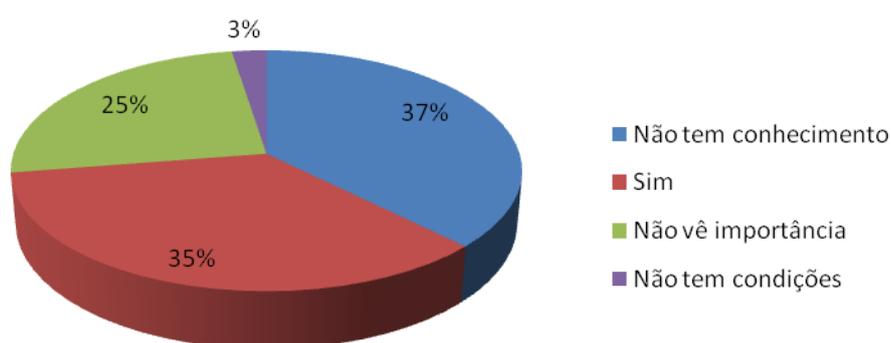


Gráfico B1 – Existência de um plano de negócio

##### Pergunta B2

A empresa possui um planejamento estratégico estruturado para direcionamento de suas ações?

Tabela B2 – Prática de planejamento estratégico

Alternativas	Nº respondentes	%
Não tem conhecimento	30	37,5
Sim	29	36,3
Não vê importância	19	23,8
Não tem condições	2	2,5
Total	80	100

Observa-se a partir dos resultados da Tabela B2 que do mesmo modo que no resultado anterior, a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas não possuem planejamento estratégico formalizado, sendo que ao analisar-se o grupo que não tem conhecimento juntamente com o que não vê importância, pode-se inferir que o não ver importância na ferramenta está associado ao desconhecimento da ferramenta e de sua importância, observando-se ainda que somente uma minoria destas empresas possui a prática do planejamento estratégico, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

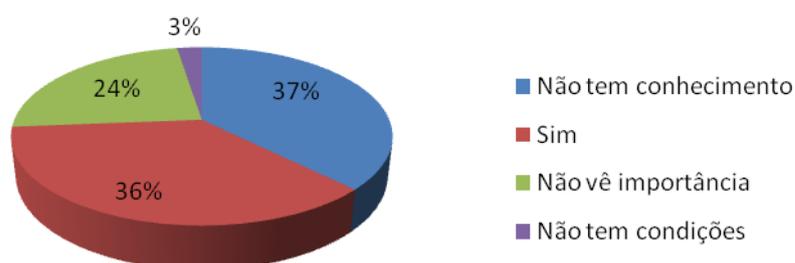


Gráfico B2 – Prática de planejamento estratégico

## Pergunta B3

A empresa faz o monitoramento do mercado a fim de rever a sua estratégia de posicionamento?

Tabela B3 – A empresa faz o monitoramento do mercado

Alternativas	Nº respondentes	%
Não tem conhecimento	32	40,0
Sim	26	32,5
Não vê importância	18	22,6
Não tem condições	4	5,0
Total	80	100

Verifica-se a partir dos resultados da Tabela B3 que a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas não fazem o monitoramento de mercado, seguidos de uma minoria que executa esta prática, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

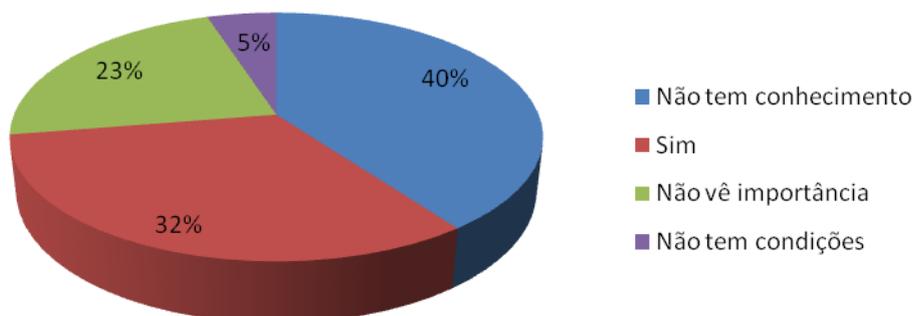


Gráfico B3 – A empresa faz o monitoramento do mercado

#### Pergunta B4

A empresa faz a avaliação periódica do seu ambiente externo, com relação as suas ameaças e oportunidades?

Tabela B4 – Avaliação periódica das ameaças e oportunidades em ambiente externo

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	23	28,7
Não tem conhecimento	31	38,8
Não vê importância	21	26,2
Não tem condições	5	6,3
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela B4 é possível observar que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas não fazem a avaliação do ambiente externo, seguidos de uma minoria que executam esta prática, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

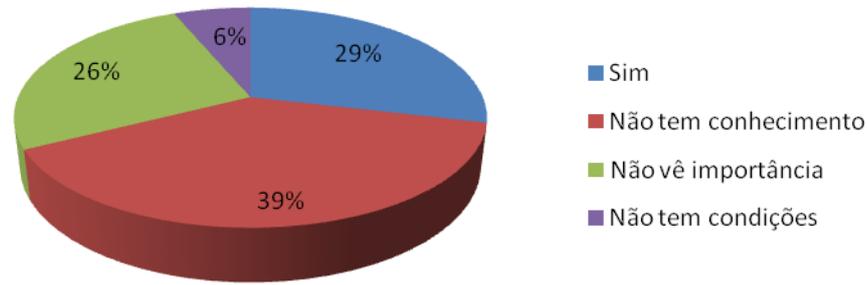


Gráfico B4 – Avaliação periódica das ameaças e oportunidades em ambiente externo

#### Pergunta B5

A empresa faz a avaliação periódica do seu ambiente interno, com relação aos seus pontos fortes e fracos?

Tabela B5 – Avaliação dos pontos fracos e pontos fortes em ambiente interno

Alternativas	Nº respondentes	%
Não tem conhecimento	31	38,8
Sim	26	32,5
Não vê importância	19	23,8
Não tem condições	4	5,0
Total	80	100

É possível verificar a partir dos resultados da Tabela B5 que a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas não fazem a avaliação do ambiente interno, seguidos de uma minoria que executa esta prática, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

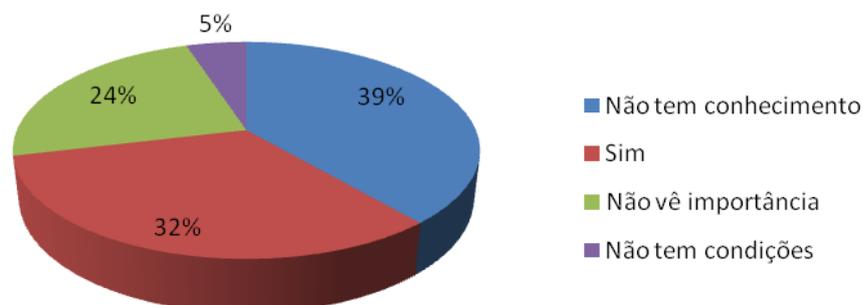


Gráfico B5 – Avaliação dos pontos fracos e pontos fortes em ambiente interno

### Pergunta B6

A empresa avalia periodicamente o comportamento de sua concorrência?

Tabela B6 – Avaliação do comportamento da concorrência

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	33	41,3
Não tem conhecimento	26	32,5
Não tem condições	12	15,0
Não vê importância	9	11,2
Total	80	100

Observa-se pelos resultados da Tabela B6 que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas não fazem a avaliação do comportamento da concorrência, sendo que uma minoria executa esta prática, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

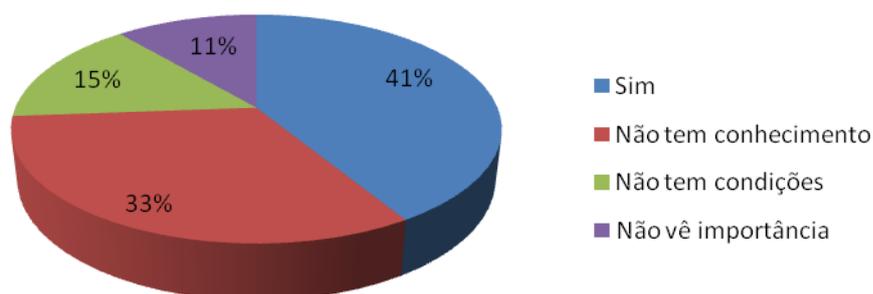


Gráfico B6 – Avaliação do comportamento da concorrência

### Pergunta B7

A empresa tem dificuldade de enfrentar a sua concorrência?

Tabela B7 – Dificuldade em enfrentar a concorrência

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	29	36,3
Não tem conhecimento	30	37,5
Não tem condições	9	11,3
Não vê importância	12	15,0
Total	80	100

Verifica-se a partir dos resultados da Tabela B7 que a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas não têm problemas com o enfrentamento com a concorrência, sendo que uma minoria tem dificuldade para enfrentar a concorrência, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

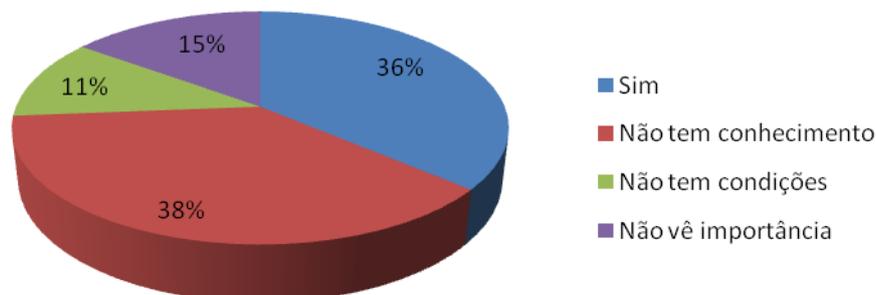


Gráfico B7 – Dificuldade em enfrentar a concorrência

#### Pergunta B8

A empresa avalia periodicamente o comportamento de seus clientes?

Tabela B8 – Avaliação do comportamento dos clientes

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	36	45,0
Não tem conhecimento	26	32,5
Não tem condições	11	13,8
Não vê importância	7	8,8
Total	80	100

Pela Tabela B8 é possível verificar que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas não avaliam o comportamento dos seus clientes, sendo que uma menor parte das empresas tem a prática de avaliar este comportamento, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

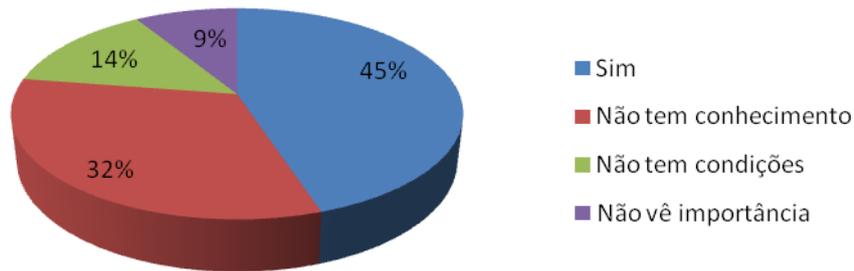


Gráfico B8 – Avaliação do comportamento dos clientes

## Pergunta B9

A empresa tem dificuldades para conquistar e manter os seus clientes?

Tabela B9 – Dificuldades em conquistar e manter clientes

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	37	46,3
Não tem conhecimento	27	33,8
Não tem condições	11	13,7
Não vê importância	5	6,2
Total	80	100

Observa-se a partir dos resultados da Tabela B9 que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas não têm dificuldades em conquistar e manter os seus clientes, sendo que uma menor parcela destas empresas percebem problemas relativos à questão, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

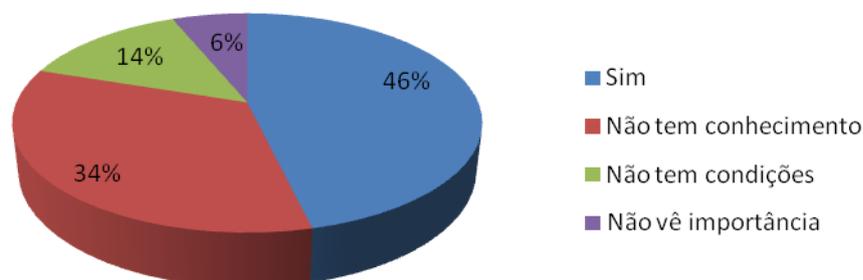


Gráfico B9 – Dificuldades em conquistar e manter clientes

## Pergunta B10

A empresa avalia periodicamente o comportamento de seus fornecedores?

Tabela B10 – Avaliação do comportamento do fornecedor

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	49	61,3
Não tem conhecimento	17	21,3
Não tem condições	5	6,3
Não vê importância	9	11,3
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela B10, a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas praticam a análise do comportamento de seus fornecedores, o que corrobora com a abordagem de Porter (2004) relativa à força que atua nas organizações associada ao poder de negociação dos fornecedores, sendo que uma minoria destas empresas não utiliza esta prática gerencial, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

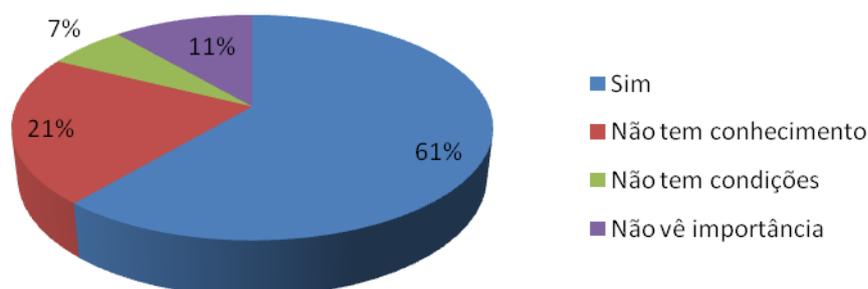


Gráfico B10 – Avaliação do comportamento do fornecedor

## Pergunta B11

A empresa possui uma postura estratégica formal em relação às influências ambientais que está submetida?

Tabela B11 – Postura estratégica sob influências ambientais

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	31	38,8
Não tem conhecimento	22	27,5
Não tem condições	12	15,0
Não vê importância	15	18,8
Total	80	100

Verifica-se a partir dos resultados da Tabela B11 que a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas não possuem uma postura estratégica formal em relação às influências ambientais a que estão submetidas, sendo que uma minoria entre as empresas utilizam esta prática de planejamento, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

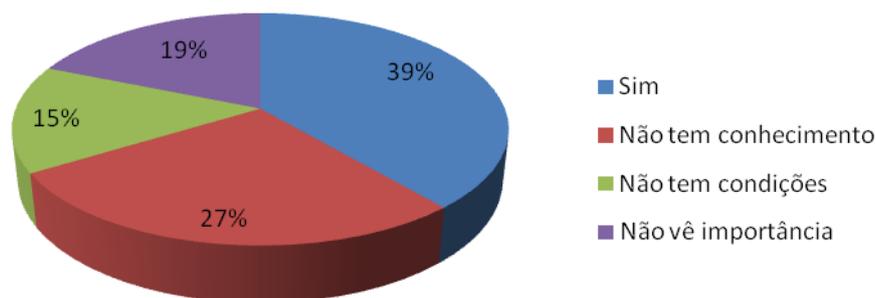


Gráfico B11 – Postura estratégica sob influências ambientais

#### Pergunta B12

A empresa tem dificuldades para arcar com os compromissos fiscais e tributários que são exigidos para se manter em seu ramo de negócio?

Tabela B12 – Dificuldades para os compromissos fiscais e tributários

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	64	80,0
Não tem conhecimento	10	12,5
Não tem condições	5	6,3
Não vê importância	1	1,3
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela B12 que a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas têm dificuldades para arcar com os compromissos fiscais e tributários, sendo que uma minoria entre as empresas não percebem problemas para honrar estes compromissos, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

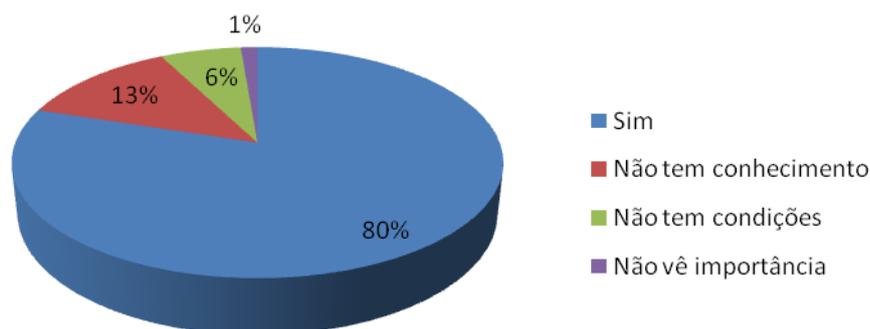


Gráfico B12 – Dificuldades para os compromissos fiscais e tributários

### Pergunta B13

A empresa tem dificuldade de se adequar às influências do ambiente externo, tais como econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou ambientais?

Tabela B13 – Dificuldades de adequação ao ambiente externo

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	52	65,0
Não tem conhecimento	15	18,8
Não tem condições	9	11,3
Não vê importância	4	5,0
Total	80	100

Pelos resultados da Tabela B13 é possível verificar que a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas têm dificuldades para se adaptarem às influências do ambiente externo, sendo que a minoria entre as empresas não percebem dificuldades à adaptação a estas influências, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

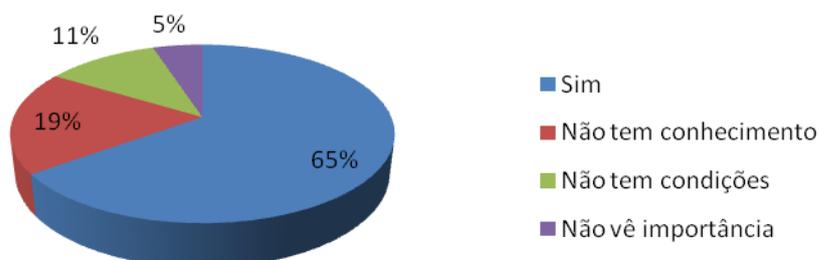


Gráfico B13 – Dificuldades de adequação ao ambiente externo

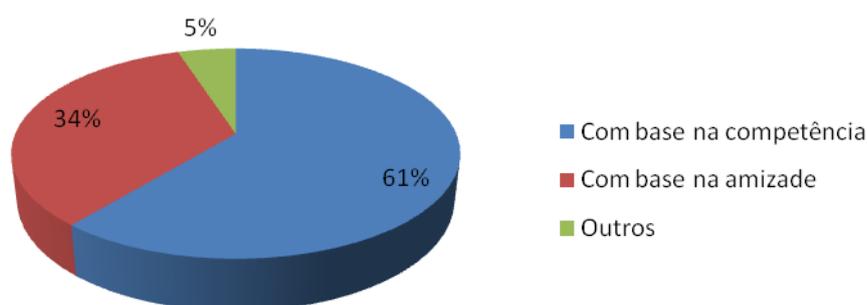
## Pergunta B14

Como é feita a escolha de parceiros, fornecedores, distribuidores e representantes?

Tabela B14 – Escolha dos *stakeholders* (parceiros)

Alternativas	Nº respondentes	%
Com base na competência	49	61,0
Com base na amizade	27	34,0
Outros	4	5,0
Total	80	100

Observa-se a partir dos resultados da Tabela B14 que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas escolhem os seus parceiros com base na competência, sendo que a minoria entre as empresas escolhe estes parceiros com base na amizade e outros critérios de escolha, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

Gráfico B14 – Escolha dos *stakeholders* (parceiros)

## 4.5.3 Bloco C - Gestão dos recursos organizacionais

## Pergunta C1

A empresa tem seus processos administrativos formalizados?

Tabela C1 – Formalização dos processos administrativos

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	53	66,3
Não tem conhecimento	18	22,5
Não tem condições	8	10,0
Não vê importância	1	1,3
Total	80	100

Observa-se a partir da Tabela C1 que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas possuem os seus processos administrativos formalizados, sendo que a minoria entre as empresas não adotam esta prática, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

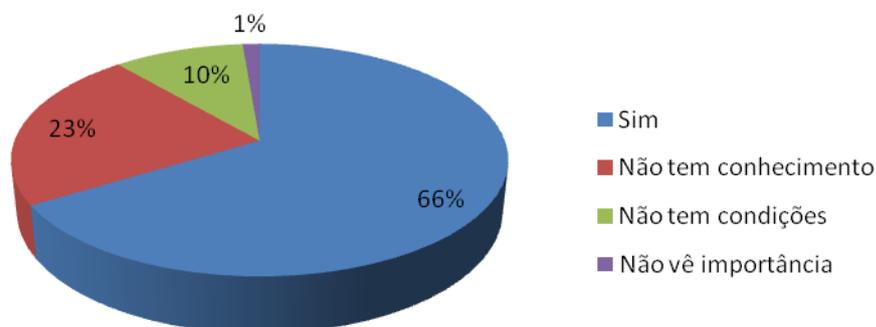


Gráfico C1 – Formalização dos processos administrativos

#### Pergunta C2

A empresa possui um acompanhamento formal da execução dos seus serviços?

Tabela C2 – Acompanhamento formal de serviços

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	58	72,5
Não tem conhecimento	14	17,5
Não tem condições	6	7,5
Não vê importância	2	2,5
Total	80	100

A partir da Tabela C2 que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas possuem o acompanhamento formal da execução de serviços, sendo que uma menor parcela entre as empresas não adotam esta prática, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

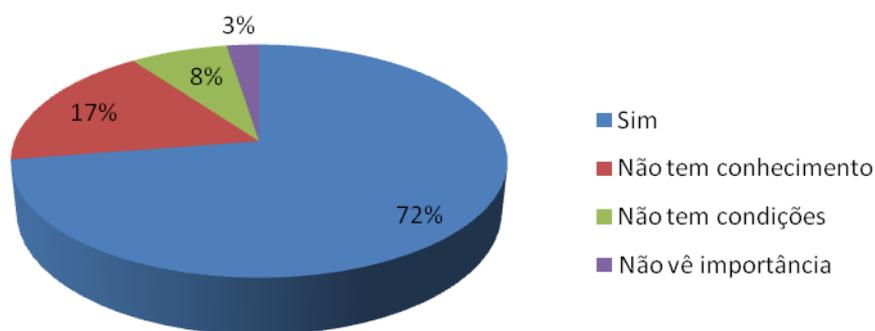


Gráfico C2 – Acompanhamento formal de serviços

## Pergunta C3

A empresa tem uma prática comercial sistematizada que garanta o fluxo de negócios de maneira contínua?

Tabela C3 – Sistematização da prática comercial

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	46	57,5
Não tem conhecimento	27	33,8
Não tem condições	6	7,5
Não vê importância	1	1,3
Total	80	100

Pode-se verificar a partir dos resultados da Tabela C3, que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas possuem a prática comercial sistematizada, sendo que a minoria declarou que não adota esta prática, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

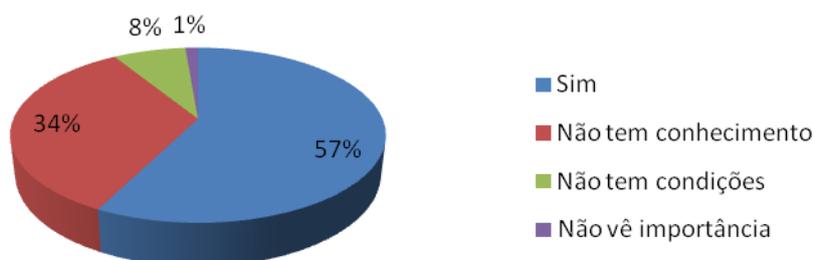


Gráfico C3 – Sistematização da prática comercial

## Pergunta C4

Existe o controle de qualidade quanto à especificação dos serviços oferecidos aos seus clientes?

Tabela C4 – Controle de qualidade dos serviços prestados

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	59	73,8
Não tem conhecimento	16	20,0
Não tem condições	5	6,3
Não vê importância	0	0
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela C4 que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas possuem o controle de qualidade quanto à especificação dos serviços oferecidos aos clientes, sendo que a minoria entre as empresas não adota esta prática gerencial, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

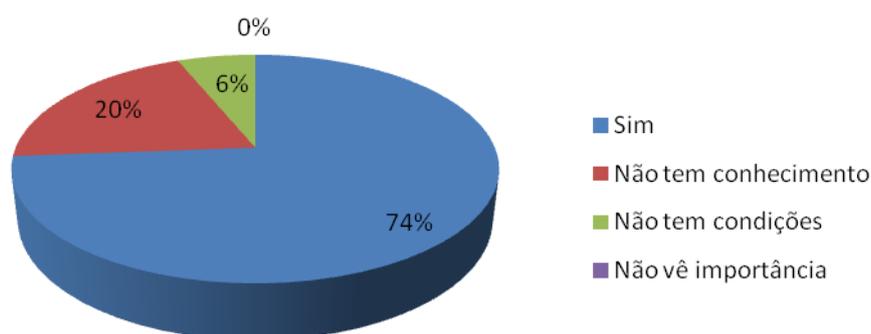


Gráfico C4 – Controle de qualidade dos serviços prestados

## Pergunta C5

A empresa faz o acompanhamento do grau de satisfação de seus clientes?

Tabela C5 – Satisfação do cliente

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	59	73,8
Não tem conhecimento	12	15,0
Não tem condições	6	7,5
Não vê importância	3	3,8
Total	80	100

Observa-se a partir dos resultados da Tabela que a grande maioria dos respondentes declarou que suas empresas possuem o acompanhamento do grau de satisfação do cliente, sendo que uma minoria entre as empresas não adota esta prática gerencial, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

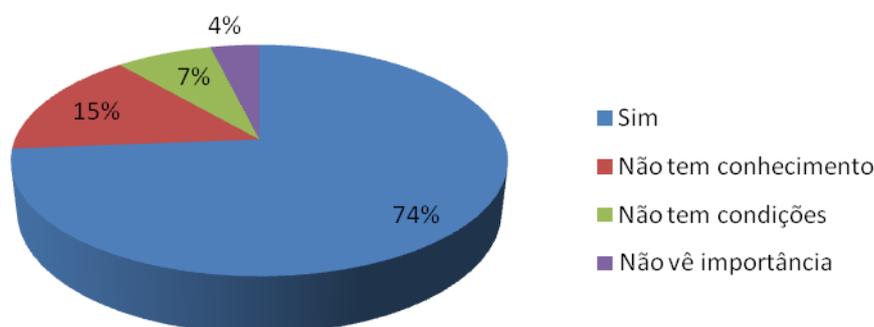


Gráfico C5 – Satisfação do cliente

#### Pergunta C6

Existe gerenciamento de pessoal formalizado e adequado às exigências trabalhistas?

Tabela C6 – Existência de gerenciamento de pessoal

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	45	56,3
Não tem conhecimento	26	32,5
Não tem condições	7	8,8
Não vê importância	2	2,5
Total	80	100

Verifica-se a partir dos resultados da Tabela C6 que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas possuem o gerenciamento formalizado de pessoal e adequado às exigências trabalhistas, sendo que a minoria entre as empresas não adota esta prática, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

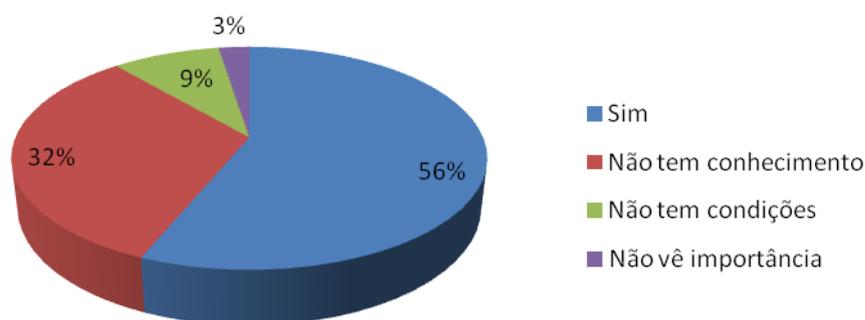


Gráfico C6 – Existência de gerenciamento de pessoal

## Pergunta C7

Existe monitoramento do nível de produtividade dos serviços que são executados pela empresa?

Tabela C7 – Monitoramento da produtividade

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	44	55,0
Não tem conhecimento	23	28,7
Não vê importância	9	11,3
Não tem condições	4	5,0
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela C7 é possível observar que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas possuem o monitoramento da produtividade dos seus serviços, sendo que uma menor parte das empresas não adota esta prática gerencial, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

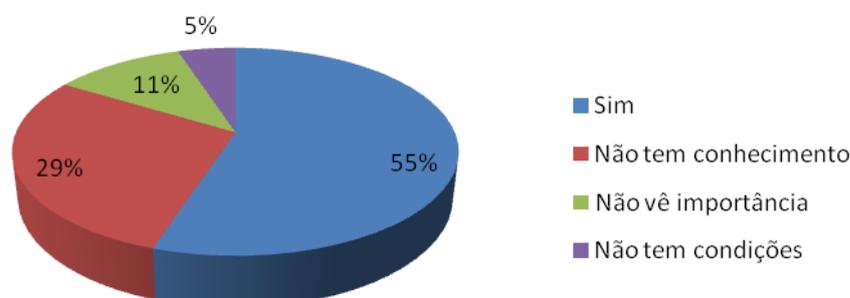


Gráfico C7 – Monitoramento da produtividade

## Pergunta C8

Da mesma forma, existe monitoramento do nível de desperdício ou retrabalho na execução dos seus serviços?

Tabela C8 – Monitoramento de desperdício

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	43	53,8
Não tem conhecimento	19	23,8
Não vê importância	11	13,8
Não tem condições	7	8,8
Total	80	100

Observa-se pelos resultados da Tabela C8 que a maioria dos respondentes declarou que suas empresas possuem o monitoramento do grau de desperdício ou retrabalho na execução dos seus serviços, sendo que a minoria das empresas não adota esta prática gerencial, como pode ser melhor ilustrado no gráfico que segue.

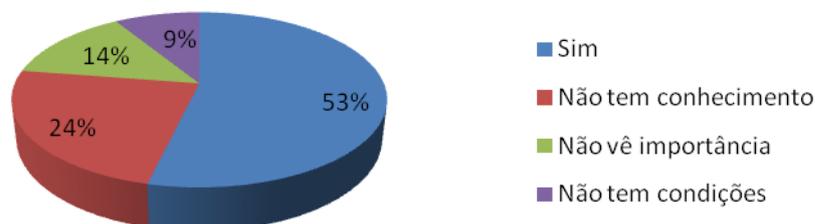


Gráfico C8 – Monitoramento de desperdício

## Pergunta C9

O índice de rotatividade de funcionários (*turn-over*) é impactante?

Tabela C9 – Impactos de *turn-over*

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	56	70,0
Não tem conhecimento	10	12,5
Não vê importância	12	13,0
Não tem condições	2	2,5
Total	80	100

Com base nos resultados da Tabela C9 verifica-se que a maioria dos respondentes declarou que em suas empresas a rotatividade de funcionários é impactante nas suas operações, sendo que a minoria entre as empresas não percebe impacto em suas operações empresas com relação a esta questão, como está ilustrado no gráfico que segue.

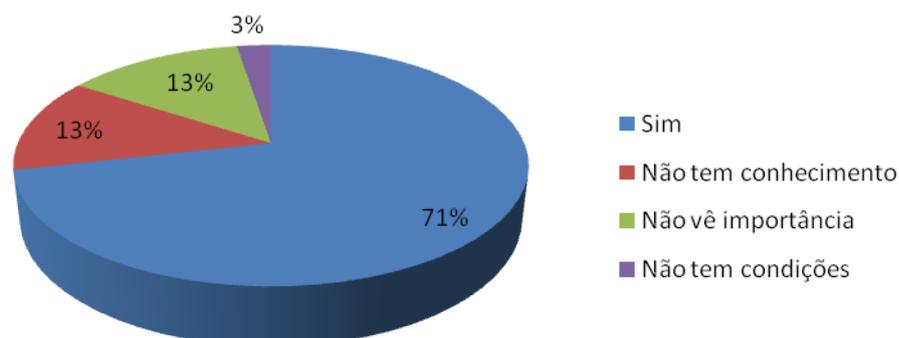


Gráfico C9 – Impactos de *turn-over*

#### Pergunta C10

A empresa avalia periodicamente as suas práticas de saúde e segurança do trabalho na execução de seus serviços?

Tabela C10 – Práticas de segurança no trabalho

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	37	46,3
Não tem condições	16	20,0
Não tem conhecimento	15	18,8
Não vê importância	12	15,1
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela C10 é possível observar que a distribuição dos respondentes que declararam que em suas empresas periodicamente são avaliadas as práticas de saúde e segurança no trabalho, esta proporcional à distribuição daqueles cujas empresas não executam estas práticas, como ilustra o gráfico a seguir.

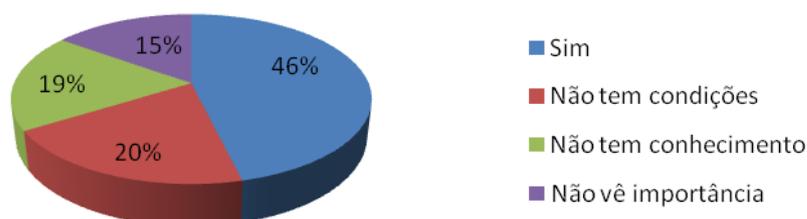


Gráfico C10 – Práticas de segurança no trabalho

## Pergunta C11

A empresa tem controle sobre o fluxo de materiais e insumos utilizados na prestação dos seus serviços?

Tabela C11 – Controle do fluxo de materiais e insumos

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	56	70,0
Não tem conhecimento	11	13,8
Não tem condições	7	8,8
Não vê importância	6	7,5
Total	80	100

Com base nos resultados da Tabela C11 é possível observar que a grande maioria dos respondentes declarou que em suas empresas efetuam o controle dos materiais e insumos ao longo da prestação de seus serviços, sendo que uma menor parte das empresas não executa esta prática gerencial, como pode ilustra o gráfico abaixo.

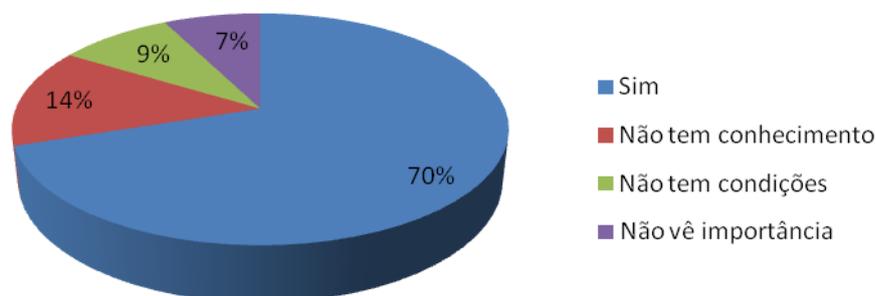


Gráfico C11 – Controle do fluxo de materiais e insumos

## Pergunta C12

Existe sistemática formalizada para aquisições dentro da empresa?

Tabela C12 – Sistemática para aquisição

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	38	61,3
Não tem conhecimento	26	25,0
Não tem condições	12	7,5
Não vê importância	4	6,3
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela C12 é possível verificar que a maioria dos respondentes declarou que em suas empresas possuem sistemática formalizada para efetuar aquisições, sendo que uma menor parte entre as empresas não possui esta prática gerencial, como o gráfico abaixo pode ilustrar.

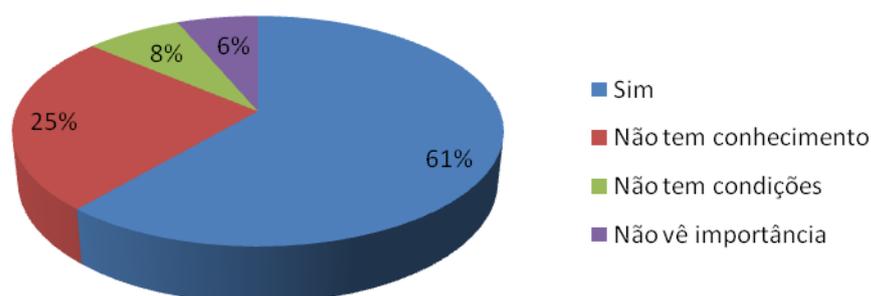


Gráfico C12 – Sistemática para aquisição

## Pergunta C13

A empresa utiliza o planejamento orçamentário para o acompanhamento das suas operações?

Tabela C13 – Utilização de planejamento orçamentário

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	38	47,5
Não tem conhecimento	26	32,5
Não tem condições	12	15,0
Não vê importância	4	5,1
Total	80	100

Observa-se a partir dos resultados da Tabela C13 que a maioria dos respondentes declarou que as suas empresas possuem sistemática formalizada para de planejamento orçamentário, sendo que a minoria entre estas empresas não possuem esta prática gerencial, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

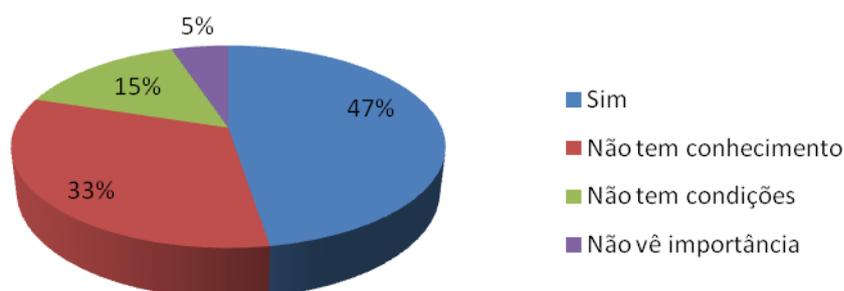


Gráfico C13 – Utilização de planejamento orçamentário

#### Pergunta C14

A empresa utiliza o planejamento tributário para otimizar os seus compromissos fiscais e tributários?

Tabela C14 – Utilização de planejamento tributário

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	28	35,0
Não tem conhecimento	21	26,3
Não tem condições	20	25,0
Não vê importância	11	13,8
Total	80	100

Com base nos resultados da Tabela C14, é possível verificar que a grande maioria dos respondentes declarou que em suas empresas não utilizam o planejamento tributário, sendo que a minoria entre as empresas possui esta prática gerencial, como se pode observar melhor observado no gráfico que segue.

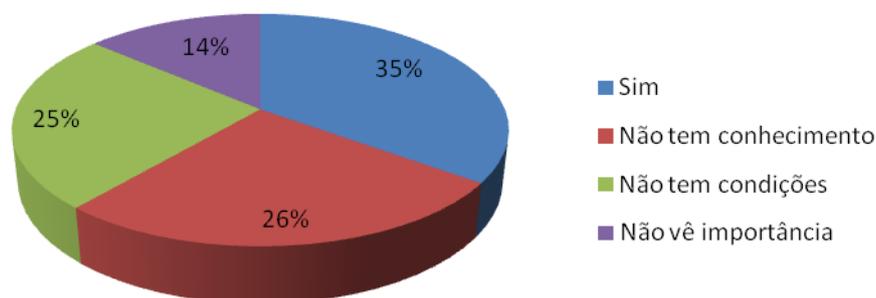


Gráfico C14 – Utilização de planejamento tributário

## Pergunta C15

A empresa faz uso de planejamento de fluxo de caixa para a sua gestão financeira?

Tabela C15 – Planejamento de fluxo de caixa

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	40	50,0
Não tem conhecimento	20	25,0
Não tem condições	13	16,3
Não vê importância	7	8,8
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela C15 é possível verificar que a proporção dos respondentes que declararam que em suas empresas utilizam o planejamento de fluxo de caixa para a gestão financeira é próxima das que não possuem esta prática gerencial, sendo que isto pode ser melhor observado no gráfico a seguir.

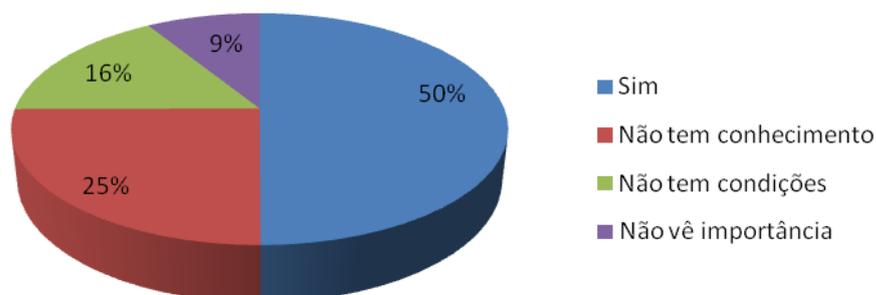


Gráfico C15 – Planejamento de fluxo de caixa

## Pergunta C16

A empresa faz o sincronismo entre os fluxos de pagamento de suas obrigações e o fluxo de recebimentos oriundos de seus serviços?

Tabela C16 – Sincronismo de caixa

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	35	43,8
Não tem conhecimento	30	37,5
Não tem condições	11	13,8
Não vê importância	4	5,0
Total	80	100

É possível observar a partir dos resultados da Tabela C16 que a maioria dos respondentes declarou que em suas empresas não executam o sincronismo entre o pagamento de obrigações e o recebimento dos serviços, sendo que a minoria entre as empresas possui esta prática gerencial, deste modo o gráfico a seguir pode ilustrar estas considerações.

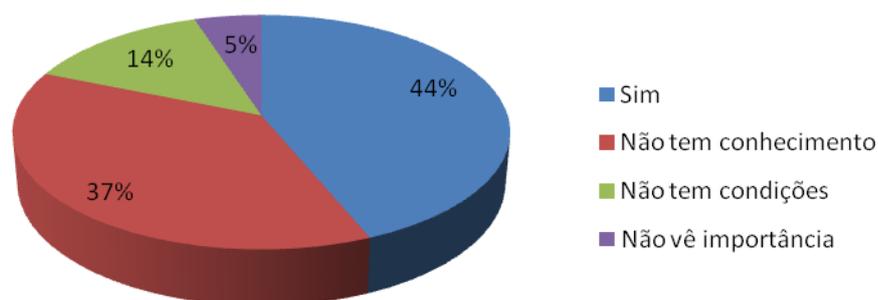


Gráfico C16 – Sincronismo de caixa

## Pergunta C17

A empresa faz uso do acompanhamento sistemático da evolução do nível de inadimplência dos seus recebimentos?

Tabela C17 – Acompanhamento da inadimplência

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	58	72,5
Não tem conhecimento	14	17,5
Não vê importância	5	6,3
Não tem condições	3	3,8
Total	80	100

A partir dos resultados da Tabela C17 é possível verificar que a grande maioria dos respondentes declarou que em suas empresas executam o acompanhamento do nível de inadimplência de recebimentos, sendo que a minoria das empresas não executa esta prática gerencial, como está ilustrado no gráfico abaixo.

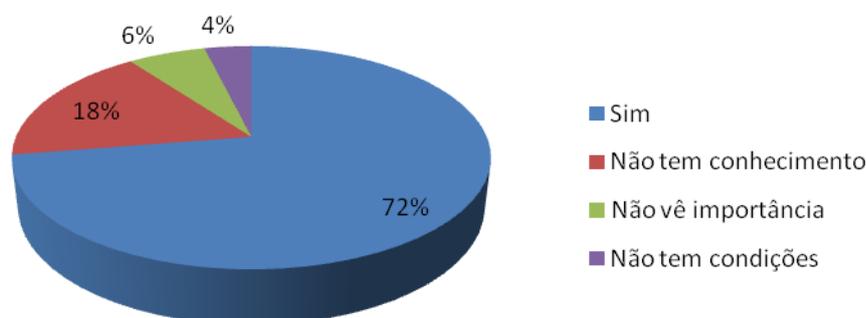


Gráfico C17 – Acompanhamento da inadimplência

## Pergunta C18

Existe controle formal dos gastos (custos e despesas) oriundos da execução dos seus serviços?

Tabela C18 – Controle de gastos

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	53	66,3
Não tem conhecimento	25	31,3
Não vê importância	0	0,0
Não tem condições	2	2,5
Total	80	100

Verifica-se a partir dos resultados da Tabela C18 que a maioria dos respondentes declarou que em suas empresas executam o acompanhamento e controle formal de seus

gastos, sendo que a menor parte das empresas não possui esta prática gerencial, como está ilustrado no gráfico abaixo.

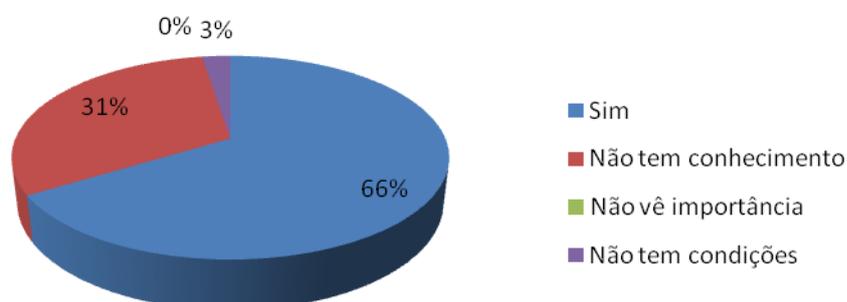


Gráfico C18 – Controle de gastos

#### Pergunta C19

A empresa utiliza sistemas informatizados para apoio à gestão?

Tabela C19 – Utilização de sistemas informatizados

Alternativas	Nº respondentes	%
Sim	45	56,3
Não tem conhecimento	18	22,5
Não tem condições	9	11,2
Não vê importância	8	10,0
Total	80	100

Baseando-se nos resultados da Tabela C19 é possível observar que a maioria dos respondentes declarou que em suas empresas utilizam sistemas informatizados de apoio à gestão, sendo que a minoria das empresas não utiliza estas ferramentas, como pode ser melhor observado no gráfico abaixo.

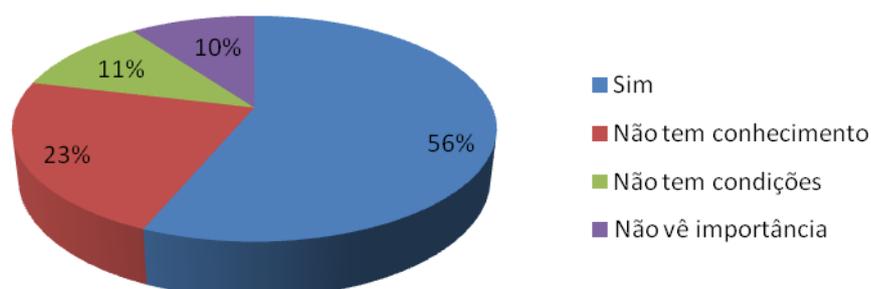


Gráfico C19 – Utilização de sistemas informatizados

## Pergunta C20

Com relação à influência da gestão dos recursos organizacionais, dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de contribuição de cada área deste processo de gestão para o sucesso do empreendimento.

Quadro C1 – Grau de contribuição das áreas de gestão

Processo de gestão	Respondentes / Alternativas											
	1		2		3		4		5		Totais	
	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Administrativa	0	0,0	2	2,5	18	22,5	17	21,2	43	53,8	80	100,0
Almoxarifado	2	2,5	5	6,3	14	17,5	16	20,0	43	53,7	80	100,0
Comercialização	0	0,0	1	1,2	3	3,8	20	25,0	56	70,0	80	100,0
Contabilidade	1	1,2	5	6,3	14	17,5	19	23,8	41	51,2	80	100,0
Custos	0	0,0	1	1,3	9	11,2	16	20,0	54	67,5	80	100,0
Financeira	2	2,4	0	0,0	7	8,7	15	18,8	56	70,1	80	100,0
Informática	6	7,4	4	5,0	15	18,8	20	25	35	43,8	80	100,0
Planejamento	1	1,2	6	7,5	11	13,8	18	22,5	44	55,0	80	100,0
Produção	0	0,0	3	3,8	4	4,9	16	20,0	57	71,3	80	100,0
Qualidade	1	1,2	3	3,7	5	6,3	14	17,5	57	71,3	80	100,0
Recursos humanos	5	6,2	9	11,2	15	18,8	16	20	35	43,8	80	100,0
Saúde e Segurança do Trabalho	3	3,8	10	12,5	19	23,8	15	18,8	33	41,1	80	100,0
Suprimentos	1	1,3	10	12,5	24	30,0	13	16,3	32	39,9	80	100,0

A partir da análise dos resultados do Quadro C1 é possível verificar que as áreas de gestão que mais impactam os resultados da empresa são: Comercialização, Financeira, Produção e Qualidade, uma vez que a maioria dos respondentes avaliou com o grau 5 da escala constante no quadro e a área de gestão menos impactante é a Suprimentos com a menor concentração de respondentes alocados para este grau da escala, desta maneira o gráfico abaixo ilustra melhor estas considerações.

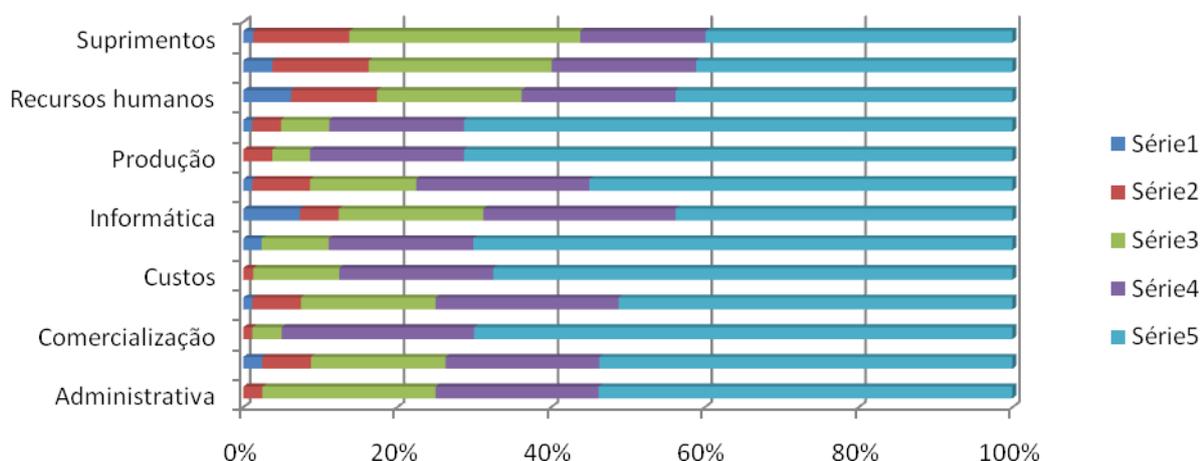


Gráfico C20 – Grau de contribuição das áreas de gestão

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos resultados apresentados foi possível fazer cruzamentos das principais informações, sendo que os cruzamentos foram realizados em cima de dois eixos, um primeiro com relação ao nível de escolaridade do empreendedor e um segundo com base na experiência gerencial do empreendedor, deste modo, passa-se então à discussão dos resultados compilados por esta ótica e dentro da premissa de se focar aqueles mais relevantes para o objeto da pesquisa.

### 5.1 Cruzamento relação grau de escolaridade

Quadro 1 – Cruzamento com a empresa possuir plano de negócio

Nível de escolaridade	Sim	Não tem conhecimento	Não tem condições	Não vê importância	Total
Ensino fundamental	0,00%	1,30%	1,30%	6,30%	8,80%
Ensino médio	7,50%	18,80%	1,30%	12,50%	40,00%
Graduado	12,50%	15,00%	0,00%	5,00%	32,50%
Pós-Graduado	15,00%	2,50%	0,00%	1,30%	18,80%
Total	35,00%	37,50%	2,50%	25,00%	100,00%

Verifica-se aí, a partir dos resultados do Quadro 1 que a maioria dos respondentes que declarou que em suas empresas utilizam o plano de negócios, os mesmos estão enquadrados no grupo de nível de pós-graduação, sendo que a maioria daqueles que declararam o desconhecimento da ferramenta estão enquadrados entre os que possuem nível de escolaridade médio e de graduação superior.

Quadro 2 – Cruzamento com dificuldade de enfrentar a concorrência

Nível de escolaridade	Sim	Não tem conhecimento	Não tem condições	Não vê importância	Total
Ensino fundamental	1,30%	3,80%	2,50%	1,30%	8,80%
Ensino médio	17,50%	15,00%	5,00%	2,50%	40,00%
Graduado	8,80%	13,80%	5,00%	5,00%	32,50%
Pós-Graduado	8,80%	5,00%	2,50%	2,50%	18,80%
Total	35,00%	37,50%	15,00%	11,30%	100,00%

A partir da análise dos resultados do Quadro 2 é possível observar que a maioria dos respondentes de grau médio de escolaridade declarou que em suas empresas não tem dificuldade ou não tem conhecimento com relação à dificuldade para o enfrentamento da concorrência, sendo que a maioria daqueles que respondeu possuir este problema também está enquadrado neste grau de escolaridade.

Quadro 3 – Cruzamento com dificuldades em honrar impostos

Nível de escolaridade	Sim	Não tem conhecimento	Não tem condições	Não vê importância	Total
Ensino fundamental	2,50%	1,30%	5,00%	0,00%	8,80%
Ensino médio	31,30%	3,80%	5,00%	0,00%	40,00%
Graduado	28,70%	1,30%	2,50%	0,00%	32,50%
Pós-Graduado	17,50%	0,00%	0,00%	1,30%	18,80%
Total	80,00%	6,30%	12,50%	1,30%	100,00%

A partir dos resultados do Quadro 3 é possível observar que a grande maioria dos respondentes que possuem dificuldade em honrar estes compromissos estão enquadrados nos níveis médio e graduado de escolaridade.

Quadro 4 – Cruzamento com a existência de processos administrativos

Nível de escolaridade	Sim	Não tem conhecimento	Não tem condições	Não vê importância	Total
Ensino fundamental	3,80%	1,30%	3,80%	0,00%	8,80%
Ensino médio	21,30%	12,50%	5,00%	1,30%	40,00%
Graduado	28,70%	2,50%	1,30%	0,00%	32,50%
Pós-Graduado	12,50%	6,30%	0,00%	0,00%	18,80%
Total	66,30%	6,30%	10,00%	1,30%	100,00%

Verifica-se a partir dos resultados do Quadro 4 que a grande maioria dos respondentes cujas empresas possuem a existência de processos administrativos formalizados estão enquadrados nos níveis médio e graduado de escolaridade, sendo que as demais participações estão distribuídas entre os níveis fundamental e de pós-graduação.

Quadro 5 – Cruzamento com a utilização do fluxo de caixa

Nível de escolaridade	Sim	Não tem conhecimento	Não tem condições	Não vê importância	Total
Ensino fundamental	2,50%	2,50%	3,80%	0,00%	8,80%
Ensino médio	13,80%	12,50%	10,00%	3,80%	40,00%
Graduado	23,80%	3,80%	1,30%	3,80%	32,50%
Pós-Graduado	10,00%	6,30%	1,30%	1,30%	18,80%
Total	50,00%	25,00%	16,30%	8,80%	100,00%

Analisando os resultados do Quadro 5 é possível observar que a grande maioria dos respondentes cujas empresas utilizam o fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira estão enquadrados nos níveis graduado e pós-graduado de escolaridade, sendo que as demais participações estão distribuídas entre os níveis fundamental e médio.

Quadro 6 – Cruzamento com a sistemática de comercialização

Nível de escolaridade	Sim	Não tem conhecimento	Não tem condições	Não vê importância	Total
Ensino fundamental	5,00%	2,50%	1,30%	0,00%	8,80%
Ensino médio	17,50%	16,30%	5,00%	1,30%	40,00%
Graduado	22,50%	8,80%	1,30%	0,00%	32,50%
Pós-Graduado	12,50%	6,30%	0,00%	0,00%	18,80%
Total	57,50%	33,80%	16,30%	1,30%	100,00%

A partir da análise dos resultados do Quadro 6 verifica-se que a maioria dos respondentes cujas empresas utilizam a sistemática formal de comercialização estão enquadrados nos níveis graduado e pós-graduado de escolaridade, sendo que as demais participações estão distribuídas entre os níveis fundamental e médio.

## 5.2 Cruzamento relação experiência gerencial do empreendedor

Quadro 7 – Cruzamento com a empresa ter um plano de negócio

Alternativa	Experiência gerencial anterior		Total
	Sim	Não	
Sim	21,30%	13,80%	35,00%
Não tem conhecimento	16,30%	21,30%	37,50%
Não tem condições	1,30%	1,30%	2,50%
Não vê importância	13,80%	11,30%	25,00%
Total	52,5	47,5	100,00%

A partir da observação dos resultados do Quadro 7 é possível verificar que a maioria dos respondentes cujas empresas possuem e utilizam o plano de negócio tem o enquadramento de ter tido uma experiência gerencial anterior.

Quadro 8 – Cruzamento com a dificuldade de enfrentar a concorrência

Alternativa	Experiência gerencial anterior		Total
	Sim	Não	
Sim	13,80%	22,50%	36,30%
Não tem conhecimento	22,50%	15,00%	37,50%
Não tem condições	8,80%	6,30%	15,00%
Não vê importância	7,50%	3,80%	11,30%
Total	52,5	47,5	100,00%

Com base na análise dos resultados do Quadro 8, observa-se que a maioria dos respondentes cujas empresas tem dificuldade para enfrentar a concorrência, não possuem experiência gerencial anterior.

Os demais resultados referentes a este cruzamento demonstram equilíbrio considerável entre as proporções relativas à experiência anterior, assim como a ausência desta experiência, deste modo foram considerados somente estes, os quais possuem um considerável desequilíbrio entre as proporções relativas ao grau de experiência anterior em gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a origem do presente estudo e ao seu objetivo geral que foi o de analisar os fatores que contribuem para que as micros e pequenas empresas consigam manter as suas atividades de forma contínua e competitiva, é possível tecer-se algumas considerações com foco nesta questão.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho e a partir da análise dos resultados obtidos a partir da pesquisa de campo, observou-se que vários são os fatores que podem contribuir para a manutenção das atividades das micro e pequenas empresas ao longo de suas operações.

Aqueles resultados referentes ao eixo estruturante referente ao empreendedorismo demonstram que a experiência do empreendedor com relação ao negócio, assim como a sua formação escolar, sendo a maioria possuindo no mínimo o nível médio são fatores que contribuem para a sobrevivência destes negócios corroborando com a abordagem de Dolabela (2006). Por outro lado, a capacitação em gestão aliada à questão da organização das rotinas da empresa, são também contribuintes a sobrevivência do negócio, visto que as competências e habilidades envolvidas nestes aspectos potencializam a chance de sucesso, devido à maior capacitação e preparo para o desenvolvimento dos negócios, sendo que estas considerações são amparadas por Dolabela (2006) e Bernardi (2003).

De outra maneira, quanto ao eixo estruturante relativo ao plano de negócio e a estratégia empresarial, verifica-se que a maioria das empresas não possui este planejamento formalizado, valendo a pena aqui lembrar o fato que o conceito de plano de negócio é recente para as empresas de modo geral, tendo sido disseminado graças ao trabalho dos autores que tratam do tema, entre eles Dolabela (2006), Bernardi (2003) e Dornelas (2001), sendo que apesar deste desconhecimento, elas conseguem executar as suas operações e sobreviver. Por outro lado, apesar da maioria delas não praticar o planejamento estratégico de uma maneira formal, estas empresas lidam com as principais forças que atuam sobre elas, conforme a abordagem de Porter (2004), envolvendo aí as questões associadas à concorrência, clientes e fornecedores, tanto com relação à satisfação dos seus clientes, assim como na escolha e manutenção de fornecedores e parceiros, o que permite às organizações, em função destas forças, adaptarem-se ao ambiente no qual estão inseridas, o que também contribui para a continuidade de suas atividades.

Por último, no que se relaciona ao terceiro eixo estruturante, observa-se que as empresas na sua maioria preocupam-se com as questões associadas à gestão dos recursos

organizacionais, elementos que são pilares básicos da administração, conforme aborda Chiavenato (2006) e Maximiano (2006). Estão envolvidos os elementos que relativos ao processo administrativo e ao processo produtivo, assim como com a qualidade percebida pelos serviços que fornecem, sendo que por outro lado, preocupam-se também com elementos que podem impactar negativamente no seu resultado operacional, envolvendo aí as questões associadas à rotatividade de mão de obra e aos passivos tributários e fiscais o que vem de encontro também à sobrevivência das mesmas. Observa-se também uma preocupação de grande parte das empresas com a utilização das ferramentas de gestão informatizadas de modo a potencializar os seus sistemas gerenciais, principalmente nas questões associadas à gestão financeira, visto que as finanças são o recurso mais impactante nas atividades empresariais.

Sendo assim, a combinação dos resultados encontrados e confrontados com os diversos eixos estruturantes, demonstram que as empresas que estão tendo a continuidade de suas atividades, de um modo ou outro, tem praticado modelos de gestão que aliam as questões associadas ao empreendedorismo, à estratégia empresarial e a boa utilização dos recursos empresariais.

Deste modo, espera-se que o objeto deste trabalho tenha contribuído para lançar alguma luz sobre o assunto em questão, além de fornecer subsídios para estudos futuros, visto que o tema está longe de ter se esgotado, esperando-se também que o mesmo possa ter contribuído para o desenvolvimento da região de Goiânia, local escolhido para se desenvolver a pesquisa.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ADAMS, John. *Risco*. São Paulo: Editora SENAC, 2009

ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.

ALMEIDA, Martinho Isnard A. *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2003.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAUER, Ruben. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNARDI, Luiz A. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARD, Michael C. *Administração financeira teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C. *Administração moderna*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CORBETT, Thomas. *Bússola financeira – o processo decisório da teoria das restrições*. São Paulo: Nobel, 2005. local da editora

COSTA, Ana Paula Paulino da. *Balanced Scorecard – conceitos e guia de implementação*. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAMODARAN, Aswath. *Filosofias de investimento: estratégias bem-sucedidas e os investidores que as fizeram funcionar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DAVENPORT, H.T.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor – empreender como opção de carreira*. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos de Assis. *Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FILARDI, Luís Fernando. *Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas de São Paulo*. 2006, 163 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. *Gestão de projetos: pmp project management professional*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

GIL, Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GOLDRATT, Eliyahu; COX, Jeff. *A meta: um processo de melhoria contínua*. São Paulo: Nobel, 2002.

GRIFFIN, Gerald R. *Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa*. São Paulo: Atlas, 1994.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HELDMAN, Kim. *Gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHER, Dean A. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KLEIN, A David. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P.; MALHOTRA, Manoj K.. *Administração de produção e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAPPONI, Juan Carlos. *Projetos de investimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E. e MACIEL, M.L.. *Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LODISH, Leonard; MORGAN, Howard Lee; KALIANPUR, Amy. *Empreendedorismo e marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MARTINS, Eliseu; FINANCEIRAS, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e. *Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica*. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MENDONÇA, Alzino Furtado de; ROCHA, Cláudia Regina Ribeiro; NUNES, Heliane Prudente. *Trabalhos acadêmicos: planejamento, execução e avaliação*. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2008.

MINTZBERG, Henry; ALSTRAND, Bruce & PASSOS; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MINADEO, Roberto. *Gestão de marketing: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2008. local da editora

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NOVAES, Antônio Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

PATTON, Bruce; URY, William L.; FISHER, Roger. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REILLY, Frank K.; NORTON, Edgar A. *Investimentos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROTONDARO, Roberto G. *Seis sigma*. São Paulo: Atlas, 2008.

SAMARA, Beatriz Santos. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Prentice - Hall do Brasil, 2002.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos*. Florianópolis: Insular, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart. *Gerenciamento de operações e de processos*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERZUH, Eric. MBA COMPACTO – *Gestão de Projetos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. *Projetos: planejamento, elaboração e análise*. São Paulo: Atlas, 2008.

PESQUISA SEBRAE. Site <http://www.sebrae.com.br>.

## APÊNDICE I - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Controle: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_  
 Entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Cargo Exercido na Empresa: \_\_\_\_\_  
 Hora Início: \_\_\_\_\_ Hora Término: \_\_\_\_\_

### Bloco A - Empreendedorismo

1. Qual é a experiência que o empreendedor ou sócio do negócio tem na atividade fim do negócio da empresa?  
 nenhuma experiência  6 meses a 1 ano  1 a 5 anos  5 anos ou mais
2. Qual é a faixa etária do dono da empresa?  
 De 18 a 20 anos  De 21 a 25 anos  De 26 a 30 anos  De 31 a 35 anos  De 36 a 40 anos  
 De 41 a 45 anos  De 46 a 50 anos  Acima de 51 anos.
3. Qual é o grau de escolaridade do empreendedor ou sócio do negócio?  
 Sem estudo  1º grau  2º grau  3º grau  pós-graduação
4. O empreendedor ou sócio teve alguma experiência gerencial antes de abrir o negócio?  
 Sim  Não
5. O empreendedor ou sócio fez algum curso de capacitação em gestão?  
 Sim  Não. Detalhes (Local, Nível e Duração) \_\_\_\_\_
6. Como é o relacionamento com seus sócios?  
 Sem sócios  Muito Ruim  Ruim  Bom  Muito Bom
7. Qual é o vínculo pessoal entre os sócios?  
 Sem sócios  Familiar  Amizade  Profissional
8. O empreendedor ou sócio tem o hábito de organizar a sua rotina, cumprindo horários, compromissos, sistematizando os processos da empresa?  
 Sim. Como?  Agenda  Secretaria  Arquivo  Outros  
 Não. Por que? Explique: \_\_\_\_\_
9. Quais são os principais serviços oferecidos pela empresa? \_\_\_\_\_
10. Qual é o número de funcionários?  
 1 a 9  10 a 19  20 ou mais
11. A empresa possuía recursos financeiros para o investimento inicial quando da abertura do negócio?  
 Sim  
 Não. Então, quais foram as dificuldades para se conseguir empréstimo?

Burocracia  Garantias  Taxas de juros  Outros.

12. Quando da abertura do negócio, os funcionários contratados possuíam experiência comprovada de pelo menos 1 ano na função exercida?  
 Sem experiência  1 a 6 meses  6 meses a 1 ano  1 ano ou mais
13. A empresa contou com alguma assessoria jurídica ou contábil para auxiliar na administração do negócio?  
 Sim  Não
14. Os serviços da empresa possuem diferenciais, em termos de inovação, design, desempenho ou algo que os diferenciem dos concorrentes?  
 Sim  Não.

#### Bloco B – Plano de Negócio e Estratégia Empresarial

1. A empresa quando da abertura escreveu e utiliza um plano de negócios ou planejamento formal como ferramenta de gestão?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
2. A empresa possui um planejamento estratégico estruturado para direcionamento de suas ações?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
3. A empresa faz o monitoramento do mercado a fim de rever a sua estratégia de posicionamento?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
4. A empresa faz a avaliação periódica do seu ambiente externo, com relação as suas ameaças e oportunidades?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
5. A empresa faz a avaliação periódica do seu ambiente interno, com relação aos seus pontos fortes e fracos?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
6. A empresa avalia periodicamente o comportamento de sua concorrência?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
7. A empresa tem dificuldade de enfrentar a sua concorrência?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
8. A empresa avalia periodicamente o comportamento de seus clientes?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
9. A empresa tem dificuldades para conquistar e manter os seus clientes?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
10. A empresa avalia periodicamente o comportamento de seus fornecedores?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
11. A empresa possui uma postura estratégica formal em relação às influências ambientais que está submetida?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

12. A empresa tem dificuldades para arcar com os compromissos fiscais e tributários que são exigidos para se manter em seu ramo de negócio?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

13. A empresa tem dificuldade de se adequar às influências do ambiente externo, tais como econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou ambientais?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

14. Como é feita a escolha de parceiros, fornecedores, distribuidores e representantes?

Com base na competência  Com base na amizade  Outros

### Bloco C - Gestão dos Recursos Organizacionais

1. A empresa tem seus processos administrativos formalizados?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

2. A empresa possui um acompanhamento formal da execução dos seus serviços?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

3. A empresa tem uma prática comercial sistematizada que garanta o fluxo de negócios de maneira contínua?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

4. Existe o controle de qualidade quanto à especificação dos serviços oferecidos aos seus clientes?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

5. A empresa faz o acompanhamento do grau de satisfação de seus clientes?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

6. Existe gerenciamento de pessoal formalizado e adequado às exigências trabalhistas?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

7. Existe monitoramento do nível de produtividade dos serviços que são executados pela empresa?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

8. Da mesma forma, existe monitoramento do nível de desperdício ou retrabalho na execução dos seus serviços?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

9. O índice de “turn-over” de funcionários é impactante?

Sim  Não. Por que? \_\_\_\_\_

10. A empresa avalia periodicamente as suas práticas de saúde e segurança do trabalho na execução de seus serviços?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

11. A empresa tem controle sobre o fluxo de materiais e insumos utilizados na prestação dos seus serviços?

Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições

12. Existe sistemática formalizada para aquisições dentro da empresa?  
 Com base na competência  Com base na amizade
13. A empresa utiliza o planejamento orçamentário para o acompanhamento das suas operações?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
14. A empresa utiliza o planejamento tributário para otimizar os seus compromissos fiscais e tributários?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
15. A empresa faz uso de planejamento de fluxo de caixa para a sua gestão financeira?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
16. A empresa faz o sincronismo entre os fluxos de pagamento de suas obrigações e o fluxo de recebimentos oriundos de seus serviços?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
17. A empresa faz uso do acompanhamento sistemático da evolução do nível de inadimplência dos seus recebimentos?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
18. Existe controle formal dos gastos (custos e despesas) oriundos da execução dos seus serviços?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
19. A empresa utiliza sistemas informatizados para apoio à gestão?  
 Sim  Não tem conhecimento  Não vê importância  Não tem condições
20. Com relação à influência da gestão dos recursos organizacionais, dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de contribuição de cada área deste processo de gestão para o sucesso do seu empreendimento.

Administrativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Almoxarifado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Comercialização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Contabilidade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Custos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Financeiro	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Informática	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Planejamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Produção	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Qualidade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
SSMA	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Suprimentos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

## APÊNDICE 2 – MODELO DE CARTA DE APRESENTAÇÃO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Goiânia, XX de XXXXXXXX de 2.009.

À

[EMPRESA].

[ENDEREÇO]

Assunto: Pesquisa de campo – projeto de mestrado

Referência: Instrumento de coleta de dados, em anexo

Prezados Senhores,

Nós estamos cursando o Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Alves Faria na linha de pesquisa de Gestão Estratégica de Empreendimentos, sendo que o nosso projeto de pesquisa está relacionado com mortalidade precoce das micro-empresas na cidade de Goiânia.

Conforme mostra a pesquisa do SEBRAE do estado de Goiás cerca de 50% das micro-empresas tem encerramento precoce das suas atividades, sendo que isto ocorre na maioria das vezes antes do primeiro ano de operação e deste modo, o nosso estudo tem como objetivo identificar alguns fatores que possam contribuir para a sobrevivência e o desenvolvimento destas pequenas organizações.

Desta maneira, vimos por meio desta, convidá-los a participarem desta pesquisa, através do preenchimento do formulário de pesquisa que segue anexado, sendo que salientamos que os respectivos dados são confidenciais, sendo que a utilização dos mesmos será somente no objeto da pesquisa.

Outrossim, gostaríamos de destacar que a sua contribuição é extremamente importante para o sucesso deste estudo.

Certos de contarmos com sua atenção, somos.

Atenciosamente,

Érik Silva David  
erikdavid@siecosta.brte.com.br

Fones: 62 3293-7169, 9611-3141