

FACULDADE ALVES FARIA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Delson Henrique Gomes

GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS: UM MODELO DE
ADMINISTRAÇÃO PARA AS MPEs DE PALMAS-TO

GOIÂNIA
JULHO DE 2011

FACULDADE ALVES FARIA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Delson Henrique Gomes

GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS: UM MODELO DE
ADMINISTRAÇÃO PARA AS MPEs DE PALMAS-TO

Dissertação de Mestrado a ser apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional, das Faculdades Alves Faria, como requisito parcial para obter o título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Gestão Estratégica de Empreendimentos

GOIÂNIA
JULHO DE 2011

FACULDADE ALVES FARIA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS: UM MODELO DE
ADMINISTRAÇÃO PARA AS MPES DE PALMAS-TO

AVALIADORES

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho - ALFA
(Orientador)

Profa. Dra. Lúcia Kratz de Souza – IPOG

Prof. Dr. Ricardo A. G. Teixeira - ALFA

GOIÂNIA
JULHO DE 2011

Este trabalho é dedicado à minha família, meus amigos e professores, que contribuíram direta ou indiretamente em sua produção, o que possibilitou meu crescimento pessoal, profissional e intelectual.

Ao nosso pai celestial que nos guia e nos ilumina com a graça da consciência nos permitindo aprender a cada dia.

A minha esposa Aline por ser minha incentivadora nessa empreitada e guardiã de nosso lar e de nossa família em meus momentos de ausência para estudo.

Ao meu filho, Francisco Henrique, o qual estive ausente fisicamente em praticamente todos os finais de semana, em seu primeiro ano de vida, mas carregava em meus pensamentos a todos os minutos em que estava em viagem.

A meus pais, Vera e Francisco, pelo amor e dedicação, sendo as pessoas que mais acreditam em minha capacidade, o qual foi demonstrado através de exaustivo apoio dado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Bento Costa, pela presteza e paciência oferecida a mim.

Às empresas e empresários que, gentilmente, colaboraram com a realização desta pesquisa.

A meus amigos que torceram por mim.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste estudo.

Meu eterno AGRADECIMENTO!!!

*"Dirigir bem um negócio é administrar seu futuro; dirigir
o futuro é administrar informações."*

Marion Harper

RESUMO

GOMES, Delson Henrique. Dissertação de Mestrado referente à gestão empresarial de micro e pequenos negócios: um modelo de administração para as MPEs de Palmas-TO. Trabalho de conclusão, 2011: apresentado para a avaliação final para a obtenção de título do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faculdade Alves Faria, 2011.

Responsáveis por grande parte da produção e geração de riqueza do Brasil as micro e pequenas empresas (MPEs) compõem um cenário nada satisfatório: o de um alto índice de mortalidade empresarial. No município de Palmas, Tocantins, este cenário agrava-se ainda mais, uma vez que se estima uma mortalidade de 65% das MPEs nos primeiros dois anos de existência, enquanto no Brasil, a estatística é para o mesmo período de 49,4%. Com a finalidade de promover a sustentabilidade e longevidade desses empreendimentos em Palmas, busco-se por meio desta pesquisa analisar a gestão das micro e pequenas empresas neste município, avaliando o grau de sistematização e utilização de ferramentas administrativas, tendo como referência as melhores práticas da gestão de empreendimentos. Para tal, foram abordados neste estudo pensamentos e conceitos de diversos autores que corroboraram para o desenvolvimento e compreensão do assunto estudado, sob a luz da estratégia empresarial, planejamento estratégico e gestão empresarial, desdobradas em gestão de pessoas, marketing, finanças, processos, inovação e gestão ambiental. Tal fundamentação teórica, aliada à metodologia aplicada com caráter quantitativo, deu condições para a realização da pesquisa de campo com empresários e gestores de MPEs de Palmas. Como consequência da pesquisa pôde ser verificado, entre outras conclusões apresentadas no trabalho, que o perfil de gestão dos empresários das micro e pequenas empresas de Palmas não se sustentam na sua totalidade em conhecimentos técnicos de gestão empresarial. Observou-se que os empresários e empreendimentos têm como base os aprendizados adquiridos dia-a-dia com o trabalho, onde muitas vezes se apóiam em técnicas mal elaboradas ou executadas comprometendo a longevidade dos negócios.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas; gestão empresarial; desenvolvimento regional.

ABSTRACT

GOMES, Delson Henrique. Dissertation on the business management of micro and small businesses: a model for the administration of Palmas-TO MEPS. Work completion, 2011: presented to the final evaluation for obtaining title Masters course in Regional Development of Faculdades Alves Farias, 2011.

Responsible for much of the production and generation of wealth in Brazil micro and small enterprises (MSEs) are a scenario unsatisfying: to a high mortality rate business. In the city of Palmas, Tocantins, this scenario is worsened even more, since an estimated mortality of 65% of MSEs in the first two years of existence, while in Brazil, the statistic is for the same period 49.4% . In order to promote sustainability and longevity of these projects in Palmas, we sought through this research to analyze the management of micro and small enterprises in this city, assessing the degree of systematization and use of administrative tools, with reference to best management practices ventures. To do this, were addressed in this study thoughts and concepts of several authors who corroborated for the development and understanding of the subject discussed here, in light of corporate strategy, strategic planning and business management, deployed in managing people, marketing, finance, processes, innovation and environmental management. Such a theoretical foundation, together with the methodology applied quantitative character, gave conditions for the realization of field research with business owners and managers of MPEs Palmas. As a result of the research is confirmed, among other findings presented in the paper, the management profile of the entrepreneurs of micro and small enterprises Palmas is unsustainable in its entirety in business management expertise. It was observed that entrepreneurs and enterprises to support learning acquired in accordance with day-to-day work, which often rely on poorly designed or executed techniques compromising the longevity of the business.

Key-words: Micro and small enterprises, business management, regional development.

LISTA DE SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

FUBRA – Fundação Universitária de Brasília.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

JUCETINS – Junta comercial do Tocantins.

MPE – Micro e Pequenas Empresas.

PIB – Produto Interno Bruto.

SCIELO – *Scientific Electronic Library Online*.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SEPLAN – Secretaria do Planejamento.

SIG – Sistema de Informação Gerencial.

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação para cálculo da necessidade de capital de giro	65
Equação para cálculo da receita líquida	67
Equação para cálculo do preço de venda.....	68
Equação para cálculo do tamanho da amostra.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Mapa do Brasil por regiões	32
Figura 02 – Mapa dos municípios do Tocantins	32
Figura 03 – Três dimensões da sustentabilidade	72

LISTA DE FOTOS

Foto 01: Ponte da amizade.....	31
--------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Composição econômica de Palmas	27
Gráfico 02 – Composição do pib tocantinense	34
Gráfico 03 – Setores econômicos do Tocantins: participação (%).....	35
Gráfico 04 - Tempo de constituição da empresa	81
Gráfico 05 - Empresa por porte	82
Gráfico 06 – Número de funcionários nas empresas	83
Gráfico 07 – Cargo dos respondentes.....	84
Gráfico 08 - Faixa etária dos respondentes	85
Gráfico 09 - Gênero dos entrevistados	85
Gráfico 10 – Grau de instrução dos entrevistados.....	86
Gráfico 11 - Cruzamento: empresa por porte versus elaboração de plano inicial.....	90
Gráfico 12 - Cruzamento: elaboração de plano inicial versus conhecimento do plano de negócio	89
Gráfico 13 - Conhecimento sobre planejamento estratégico.....	90
Gráfico 14 - Cruzamento: conhecimento sobre planejamento estratégico versus possuir metas, objetivos e ações especificadas.....	91
Gráfico 15 – Utilização de planejamento operacional.....	91
Gráfico 16 - Importância da utilização do planejamento operacional.....	92
Gráfico 17 – Existência de modelo de avaliação de desempenho operacional para a empresa.....	93
Gráfico 18 - Existência de um modelo de avaliação de desempenho operacional versus importância dessa prática.....	93
Gráfico 19 - Conhecimento sobre gestão empresarial.....	94
Gráfico 20 - Necessidade do conhecimento sobre gestão de mpes	95
Gráfico 21 – Conhecimento dos empresários em recursos humanos	96
Gráfico 22 – Nível de conhecimento dos empresários em recursos humanos	97
Gráfico 23 - Avaliação de desempenho de seus funcionários	98
Gráfico 24 – Grau de importância da avaliação de desempenho	99
Gráfico 25 – Utilização de política de recompensa e/ou reconhecimento	100
Gráfico 26 - Grau de importância da utilização da política de recompensa e/ou reconhecimento.....	100

Gráfico 27 – Utilização de programa de treinamento e desenvolvimento profissional.....	101
Gráfico 28 - Grau de importância da utilização do programa de treinamento e desenvolvimento profissional	102
Gráfico 29 – Utilização de plano de cargos e salários.....	103
Gráfico 30 - Grau de importância do plano de cargos e salários.....	103
Gráfico 31 - Grau de rotatividade (turnover) dos funcionários	104
Gráfico 32 - Conhecimento dos empresários em gestão mercadológica.....	106
Gráfico 33 - Nível de conhecimento dos empresários em gestão mercadológica.....	106
Gráfico 34 – Utilização de cadastro de clientes	107
Gráfico 35 - Grau de importância do cadastro de clientes	108
Gráfico 36 – Realização de pesquisa de satisfação dos clientes.....	108
Gráfico 37 - Grau de importância da pesquisa de satisfação dos clientes.....	109
Gráfico 38 – Utilização de veículo de comunicação para promoção dos produtos no mercado.....	110
Gráfico 39 - Meios de comunicação utilizados pelas empresas	110
Gráfico 40 – Utilização da forma ideal para distribuição de seus produtos	112
Gráfico 41 - Conhecimento de seus concorrentes	112
Gráfico 42 - Grau de importância em conhecer seus concorrentes	113
Gráfico 43 – Identificação das melhores práticas: benchmarking.....	114
Gráfico 44 - Grau de importância em identificar as melhores práticas: benchmarking	114
Gráfico 45 - Conhecimento do empresário em gestão financeira	115
Gráfico 46 - Nível de conhecimento do empresário em gestão financeira.....	116
Gráfico 47 - Distinção entre finanças pessoal e empresarial.....	117
Gráfico 48 - Grau de importância em distinguir as finanças pessoais e empresarial	118
Gráfico 49 – Realização de controle de geração de caixa	119
Gráfico 50 – Grau de importância da realização de controle de geração de caixa.....	119
Gráfico 51 – Utilização de um método de definição do preço de venda.....	120
Gráfico 52 – Grau de importância da utilização de um método de definição do preço de venda.....	121
Gráfico 53 A- acompanhamento da contabilidade pelo empresário.....	121
Gráfico 54 - Grau de importância do acompanhamento da contabilidade pelo empresário... ..	122
Gráfico 55 - Conhecimento do empresário em inovação e tecnologia.....	123
Gráfico 56 - Nível de conhecimento do empresário em inovação e tecnologia	124
Gráfico 57 - Utilização de manual de padrões operacionais	125

Gráfico 58 - Grau de importância da utilização de manual de padrões operacionais	125
Gráfico 59 – Utilização de controle eletrônico das operações	126
Gráfico 60 – Grau de importância da utilização de controle eletrônico das operações.....	126
Gráfico 61 – Realização de investimento em informatização dos processos operacionais....	127
Gráfico 62 – Grau de importância da realização de investimento em informatização dos processos operacionais	128
Gráfico 63 – Utilização de sistema de informação gerencial	128
Gráfico 64 – Grau de importância da utilização de sistema de informação gerencial	129
Gráfico 65 - Preocupação do empresário com questões ambientais no município	130
Gráfico 66 - Grau de importância em se preocupar com questões ambientais no município	131
Gráfico 67 - Empresas com práticas sustentáveis	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil.....	23
Quadro 02 – Número de empresas por setor/porte	27
Quadro 03 - Taxa de mortalidade de empresas de Palmas, Tocantins, das Regiões e do Brasil	29
Quadro 04 – A estratégia num enfoque de conceituações diversificadas.....	39
Quadro 05 – As escolas estratégicas.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Tempo de constituição da empresa	822
Tabela 02 - Empresa por porte	822
Tabela 03 - Número de funcionários nas empresas	833
Tabela 04 - Cargo dos respondentes.....	84
Tabela 05 - Faixa etária dos respondentes.....	85
Tabela 06 - Gênero dos entrevistados.....	85
Tabela 07 - Faixa etária dos respondentes.....	86
Tabela 08 - Cruzamento: empresa por porte <i>versus</i> elaboração de plano inicial	88
Tabela 09 - Cruzamento: elaboração de plano inicial <i>versus</i> conhecimento do plano de negócio	89
Tabela 10 - Conhecimento sobre planejamento estratégico	90
Tabela 11 - Cruzamento: conhecimento sobre planejamento estratégico <i>versus</i> possuir metas, objetivos e ações especificadas.....	91
Tabela 12 - Utilização de planejamento operacional.....	92
Tabela 13 - Importância da utilização do planejamento operacional	92
Tabela 14 - Existência de modelo de avaliação de desempenho operacional para a empresa .	93
Tabela 15 - Existência de um modelo de avaliação de desempenho operacional <i>versus</i> importância dessa prática.....	94
Tabela 16 - Conhecimento sobre gestão empresarial	95
Tabela 17 - Necessidade do conhecimento sobre gestão de mpes	96
Tabela 18 - Conhecimento dos empresários em recursos humanos	97
Tabela 19 - Nível de conhecimento dos empresários em recursos humanos	97
Tabela 20 - Avaliação de desempenho de seus funcionários	98
Tabela 21 - Grau de importância da avaliação de desempenho	99
Tabela 22 - Utilização de política de recompensa e/ou reconhecimento	100
Tabela 23 - Grau de importância da utilização da política de recompensa e/ou reconhecimento	101
Tabela 24 - Utilização de programa de treinamento e desenvolvimento profissional.....	101
Tabela 25 - Grau de importância da utilização do programa de treinamento e desenvolvimento profissional	102
Tabela 26 - Utilização de plano de cargos e salários.....	103

Tabela 27 - Grau de importância do plano de cargos e salários	104
Tabela 28 - Grau de rotatividade (<i>turnover</i>) dos funcionários	105
Tabela 29 - Conhecimento dos empresários em gestão mercadológica	106
Tabela 30 - Nível de conhecimento dos empresários em gestão mercadológica	107
Tabela 31 - Utilização de cadastro de clientes	107
Tabela 32 - Grau de importância do cadastro de clientes.....	108
Tabela 33 - Utilização de cadastro de clientes	109
Tabela 34 - Grau de importância da pesquisa de satisfação dos clientes	109
Tabela 35 - Utilização de veículo de comunicação para promoção dos produtos no mercado	110
Tabela 36 - Meios de comunicação utilizados pelas empresas	111
Tabela 37 - Meios de comunicação que gera maior benefício à empresa.....	111
Tabela 38 - Utilização da forma ideal para distribuição de seus produtos	112
Tabela 39 - Conhecimento de seus concorrentes	113
Tabela 40 - Grau de importância em conhecer seus concorrentes	113
Tabela 41 - Identificação das melhores práticas: <i>benchmarking</i>	114
Tabela 42 - Grau de importância em identificar as melhores práticas: <i>benchmarking</i>	115
Tabela 43 - Conhecimento do empresário em gestão financeira.....	116
Tabela 44 - Nível de conhecimento do empresário em gestão financeira.....	116
Tabela 45 - Distinção entre finanças pessoal e empresarial	117
Tabela 46 - Grau de importância em distinguir as finanças pessoais e empresarial.....	118
Tabela 47 - Realização de controle de geração de caixa	119
Tabela 48 - Grau de importância da realização de controle de geração de caixa.....	119
Tabela 49 - Utilização de um método de definição do preço de venda.....	120
Tabela 50 - Grau de importância da utilização de um método de definição do preço de venda	121
Tabela 51 - Acompanhamento da contabilidade pelo empresário.....	122
Tabela 52 - Grau de importância do acompanhamento da contabilidade pelo empresário	122
Tabela 53 - Conhecimento do empresário em inovação e tecnologia	123
Tabela 54 - Nível de conhecimento do empresário em inovação e tecnologia	124
Tabela 55 - Utilização de manual de padrões operacionais.....	125
Tabela 56 - Grau de importância da utilização de manual de padrões operacionais.....	125
Tabela 57 - Utilização de controle eletrônico das operações	126
Tabela 58 - Grau de importância da utilização de controle eletrônico das operações.....	127

Tabela 59 - Realização de investimento em informatização dos processos operacionais.....	127
Tabela 60 - Grau de importância da realização de investimento em informatização dos processos operacionais	128
Tabela 61 - Utilização de sistema de informação gerencial	129
Tabela 62 - Grau de importância da utilização de sistema de informação gerencial	129
Tabela 63 - Preocupação do empresário com questões ambientais no município.....	130
Tabela 64 - Grau de importância em se preocupar com questões ambientais no município..	131
Tabela 65 - Empresas com práticas sustentáveis.....	131
Tabela 66 - Ações de sustentabilidades praticadas pelas empresas	132

SUMÁRIO

PARTE I – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

INTRODUÇÃO.....	22
JUSTIFICATIVA.....	24
OBJETIVO GERAL.....	24
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24

PARTE II: REVISÃO DA LITERATURA

1. CONTEXTUALIZAÇÃO REGIONAL E ATIVIDADE EMPRESARIAL DE PALMAS - TOCANTINS.....	26
1.1 Atividade empresarial de Palmas.....	26
1.2 Palmas: Jovem capital.....	30
1.3 Caracterização do Estado do Tocantins.....	32
2. ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA DA ESTRATÉGIA: ANÁLISE DO CONTEÚDO APLICADO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	36
2.1 A estratégia empresarial.....	36
2.1.1 Teorias diversas: Conceitos e definições.....	37
2.1.2 Abordagens clássicas.....	40
2.2 O planejamento estratégico.....	45
3. GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	48
3.1 Micro e pequenas empresas: Desafios constantes.....	49
3.2 Plano de negócios nas MPEs.....	51
3.3 Gestão de marketing nas MPEs.....	52
3.3.1 Conceito.....	52
3.3.2 Administração de marketing.....	53
3.3.3 Planejamento e estratégia de marketing.....	55
3.4 A gestão de pessoas nas mpes.....	56
3.4.1 Recrutamento, seleção e contratação de pessoal.....	58
3.4.2 Incentivo e motivação de pessoas.....	59
3.4.3 Avaliação de desempenho e desenvolvimento pessoal.....	60
3.5 Gestão financeira nas mpes.....	62

3.5.1	Gestão do fluxo de caixa	63
3.5.2	Administrando o capital de giro	64
3.5.3	Custos e preço de venda	66
3.5	Processos, inovação e gestão ambiental nas MPEs	68
3.5.1	Gestão da mudança nas MPEs.....	69
3.5.2	Processos e inovação nas MPEs	70
3.5.1	Gestão ambiental nas MPEs	71

PARTE III: OS MÉTODOS E A PESQUISA

METODOLOGIA.....	74
Procedimentos metodológicos.....	74
Pesquisa bibliográfica e documental	74
Pesquisa quantitativa	75

PARTE IV: PESQUISA QUANTITATIVA - INFORMAÇÕES

Universo pesquisado e amostra	76
Detalhamento da pesquisa	78
Instrumentos de coleta de dados - questionário.....	78
Coleta de dados.....	80
APRESENTAÇÃO DOS DADOS	81
ANÁLISE DOS RESULTADOS	133
CONSIDERAÇÕES FINAIS	1366
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICE A - Questionário de avaliação do perfil e da gestão empresarial das micro e pequenas empresas industriais do município de Palmas-TO.....	1445

PARTE I – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

INTRODUÇÃO

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) vêm crescendo cada vez mais no cenário econômico. Micro e pequenos empreendedores montam seus próprios negócios gerando renda e empregos diretos, contribuindo socialmente de forma positiva à região onde estão inseridos.

Hoje, no Brasil, 98,9% dos empreendimentos são formados por micro e pequenas negócios (IBGE, 2010), o que contribui positivamente na geração de emprego com uma taxa de pouco mais de 40% do total de postos de trabalhos ocupados.

Dessa forma pode-se perceber a importância das micro e pequenas empresas para a sociedade. Porém, outros aspectos também devem ser levados em consideração ao fazer menção às micro e pequenas empresas: o fator econômico.

Dados do IBGE (2010) revelam que elas são responsáveis pela fatia de 19,82% de todo o PIB nacional, o que de fato comprova e valida a sua importância econômica. No contexto regional do Estado do Tocantins esses números refletem a realidade brasileira, sendo as micro e pequenas empresas grande fomentadoras de arrecadação para os cofres públicos. Representam 93,32% de todos os empreendimentos constituídos no Estado. (SEPLAN, 2010)

O município de Palmas, capital tocantinense responsável por mais de 20% da composição do PIB do estado (SEPLAN, 2010), possui também características similares às empresas nacionais e estaduais, tendo grande parte de sua composição de empreendimento formado pelos micro e pequenos negócios.

Segundo dados da Secretaria do Planejamento do Governo do Tocantins, 93,05% de todas as empresas constituídas na capital são de micro e pequeno porte (SEPLAN, 2010). Porém, essa grande concentração de MPEs na economia palmense pode, em alguns momentos, ocasionar perdas econômicas e sociais à região. Isso por que muitos desses empreendimentos não estão preparados para suportar a pressão, a concorrência e as peculiaridades regionais normal para o cotidiano e para suas atividades operacionais, acarretando em muitos casos, o descontrole e o fechamento de suas atividades.

De acordo com o Relatório de Pesquisa elaborado pela Fundação Universitária de Brasília (FUBRA, 2006), no Brasil, 49,40% das empresas abertas encerram suas atividades nos primeiros dois anos de vida.

Em Palmas, esses dados se agravam ainda mais, já que de todas as empresas abertas, estima-se que no período de dois anos 65% delas fecharão suas portas. Se aumentarmos o período de análise para cinco anos, esse indicador se agrava ainda mais, pois aumenta para 77,6% o índice de mortalidade de empresas no município de Palmas (FUBRA, 2006).

A mortalidade empresarial vem sendo discutida no meio acadêmico e empresarial por vários anos, atribuindo diversas causas para o fracasso dos empresários. Segundo o estudo Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, elaborados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas (SEBRAE, 2010), os fatores condicionantes de maior preponderância causadores do fechamento das empresas estão distribuídos conforme o Quadro 01.

Quadro 01 - Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil

- a carga tributária elevada;
- o bloco de políticas públicas e arcabouço legal;
- ponto/local inadequado;
- falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado;
- causas econômicas;
- a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente no quesito propaganda inadequada;
- formação inadequada dos preços dos produtos/serviços;
- informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários

Fonte: SEBRAE, 2010

Em resumo, percebe-se que a falta de planejamento e a inexperiência gerencial por parte dos empresários empreendedores são os principais fatores condicionantes da mortalidade empresarial. Isso ocorre principalmente nas micro e pequenas empresas que muitas vezes são desprovidas de gerenciamento eficiente, e principalmente, de recursos financeiros escassos. Em decorrência ao índice elevado de mortalidade das MPEs, observa-se o custo social produzido pelo fechamento dessas empresas que compromete diretamente a economia de uma região. Isso se dá pelo fato delas fecharem suas portas e levam consigo empregos, geração de

renda e evasão de arrecadação de impostos para o município, o estado e o país, entre outros fatores negativos possíveis.

JUSTIFICATIVA

Percebe-se que as micro e pequenas empresas são os principais empreendimentos existentes no Brasil. Isso ocorre também no Tocantins, estado mais novo do país, com apenas 21 anos, e em sua capital, Palmas, onde 93,05% (SEPLAN, 2010) de todas as empresas, possuem essa configuração. Porém, um fator de importância econômico-social deve ser avaliado ao ser feito uma análise do contexto empresarial de Palmas-TO: o alto índice de mortalidade das empresas palmense.

É estimado que 65% dos empreendimentos fecham suas portas nos primeiros dois anos de vida, e 77,6% nos primeiros cinco anos (FUBRA, 2006), assim como grande parte dessa mortalidade ser ocasionada pela falta de planejamento e a inexperiência gerencial por parte dos empresários (SEBRAE, 2007). São dados que nos levam a refletir sobre a forma de gestão aplicada às empresas do município, em específico nas micro e pequenas empresas, devido serem maioria.

Dessa forma, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de analisar a forma como as pequenas e médias empresas de Palmas são administradas e gerenciadas, assim como são elaborados seus planejamentos estratégicos.

OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão das micro e pequenas empresas de Palmas (TO), avaliando o grau de sistematização e utilização de ferramentas administrativas, tendo como referência as melhores práticas da gestão de empreendimentos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conhecer o contexto regional e atividade empresarial de Palmas;
2. Identificar os elementos utilizados na gestão das micro e pequenas empresas de Palmas-TO;

3. Elaborar uma análise comparativa entre os indicadores de gestão nas micro e pequenas empresas de Palmas-TO.

PARTE II: REVISÃO DA LITERATURA

Para melhor apresentação, leitura e compreensão do trabalho, a Revisão da Literatura está dividida em três partes: Contextualização regional e atividade empresarial de Palmas-Tocantins; Abordagem epistemológica da estratégia: análise do conteúdo aplicado às micro e pequenas empresas; e Gestão empresarial de micro e pequenas empresas.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO REGIONAL E ATIVIDADE EMPRESARIAL DE PALMAS - TOCANTINS

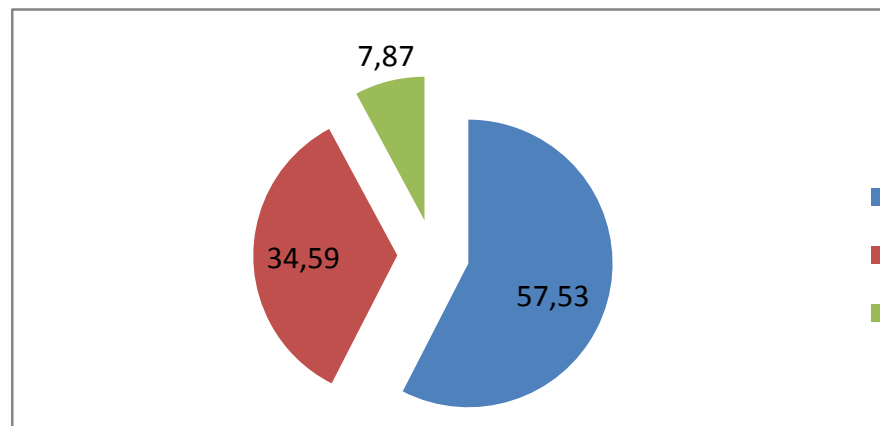
O desenvolvimento regional é amplamente discutido por representantes políticos, empresários, acadêmicos e a comunidade em geral. Estudos sobre a orientação e a organização das iniciativas privadas e ações do governo e da sociedade a fim de preparar as regiões para os desafios futuros são o alicerce para que o desenvolvimento regional se instale em nosso país, em nosso estado, em nossa cidade e até mesmo em nosso bairro, de forma que todos possam crescer e se desenvolver de maneira positiva.

Vários questionamentos surgem que ora se confrontam com a temática do desenvolvimento regional. Paralelamente, ouve-se também sobre o crescimento e o desenvolvimento do Brasil, fomentado pelo também crescimento e desenvolvimento de seus estados e municípios. O estado do Tocantins, região norte do Brasil, e sua capital, Palmas, contribuem positivamente no cenário nacional.

1.1 Atividade empresarial de Palmas

Devido a sua criação objetivando atender administrativamente o Estado, Palmas possui uma configuração econômica predominante na área da prestação de serviços, tendo a agropecuária uma participação pequena no município.

Gráfico 01 – Composição econômica de Palmas



Fonte: Prefeitura Municipal de Palmas (http://www.palmas.to.gov.br/portal/conheca_palmas/)

Atualmente, o município possui 4.650 empresas formais. Desses empreendimentos, percebe-se que há uma maior concentração na prestação de serviços (JUCETINS, 2010).

Quadro 02 – Número de empresas por setor/porte

Setor	Micro	%	Pequena	%	Outras	%	Total	%
Comércio	2.627	80,91%	274	77,40%	793	75,60%	3.694	79,44%
Indústria	77	2,37%	11	3,11%	31	2,96%	119	2,56%
Serviço	543	16,72%	69	19,49%	225	21,45%	837	18,00%
Total	3.247	100,00%	354	100,00%	1.049	100,00%	4.650	100,00%

Fonte: JUCETINS (2010) – Pesquisa em campo

Sua predominância econômica é composta principalmente por sociedades limitadas e firmas individuais, onde 69,83% são micro empresas e 7,61% são empresas de pequeno porte (JUCETINS, 2010).

Contribuindo com 48% da formação do PIB municipal, as micro e pequenas empresas (MPEs) estão proporcionalmente divididas conforme sua formação econômica em 7,87% referente às indústrias, 34,59% ao comércio e 57,53% à prestação de serviços (JUCETINS, 2010).

A Lei nº 9.841/99, no art. 2º, define MPEs como:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

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

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

Vale ressaltar que pela perspectiva da força de trabalho, ou emprego, classificam-se os empreendimentos em micro empresas quando possuírem até o máximo de 19 funcionários, quando indústria, ou até 9, quando comércio e serviços, o qual não será utilizado como critério de definição de micro empreendimento, neste estudo.

Um importante elemento a ser considerado é o fator insucesso, que por algumas vezes pode acarretar o fechamento da empresa, gerando conseqüências econômicas e sociais negativas. Trata-se da mortalidade empresarial, que é um índice capaz de informar a quantidade de empreendimentos fechados numa região em relação à quantidade de empreendimentos abertos, num dado decurso de tempo.

Para Gomes (2009), as principais causas do encerramento das atividades empresariais que contribuem para o aumento da taxa de mortalidade empresarial são distintas.

Vários são, portanto, os fatores que podem influenciar negativamente o processo empreendedor, que vai desde o desconhecimento ou a falta de técnica para lidar com uma unidade empresarial até a falta de um planejamento mais apurado sobre o mercado onde está se inserindo, sofrendo, inclusive, influências externas, como a conjuntura econômica regional e mundial (GOMES, 2009, p.12).

Isso demonstra, por parte do empresário, a necessidade do conhecimento no mercado em que irá atuar, devendo fazer uma análise sistemática de seu negócio. O Plano de Negócios é uma ferramenta utilizada para que essa análise possa ser feita corretamente.

Palmas possui uma taxa de mortalidade empresarial nada confortável, estando no *ranking* das capitais com o maior índice de fechamento de empresas, estando acima da média nacional, regional e estadual.

Quadro 03 - Taxa de mortalidade de empresas de Palmas, Tocantins, das Regiões e do Brasil

Anos de Constituídas	Palmas	Regiões					Brasil
		Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
Até 02 anos	65,00%	48,90%	52,90%	46,70%	47,60%	49,50%	49,40%
Até 03 anos	69,20%	56,70%	60,10%	53,40%	51,60%	55,10%	56,40%
até 04 anos	73,80%	61,10%	58,90%	62,70%	53,30%	53,90%	59,90%
Até 05 anos	77,60%	Sem referências					

Fonte: Relatório de Pesquisa – Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas do Tocantins (2006)

Em referência às taxas de mortalidade empresarial, avalia-se o custo social proveniente do encerramento das atividades empreendedoras no Estado do Tocantins, assim como no município de Palmas.

A partir da estimativa do número total de empresas tocantinenses fechadas tem-se o custo social advindo do encerramento de uma atividade econômica, em termos de dispensa de mão-de-obra, perda de poupança e distribuição de renda no Estado do Tocantins, bem como impactos na composição do Produto Interno Bruto Estadual (RELATÓRIO DE PESQUISA – FATORES CONDICIONANTES E TAXA DE MORTALIDADE DE EMPRESAS DO TOCANTINS, 2006).

Estima-se o fechamento de 77,60% das empresas nos cinco últimos anos, ocasionando a extinção de milhares de postos de trabalho, o que influenciou diretamente no aumento da taxa de desemprego estadual e municipal, e na geração do emprego informal.

A informalidade é outro ponto relevante a ser observado e analisado em uma economia. Principalmente numa economia ainda em crescimento e em desenvolvimento como a economia palmense. Ao analisar tal elemento, consideram-se os trabalhadores autônomos e os trabalhadores sem contrato formal que aumentam motivado por vários fatores, entre eles a mortalidade das empresas no Brasil.

Em Palmas o índice de informalidade empresarial é de cerca de 40% (JUCETINS, 2010). Isso demonstra a necessidade de uma política direcionada aos empreendedores que contribua para a formalização das empresas, a geração de emprego e a arrecadação de impostos no município.

1.2 Palmas: jovem capital

A mais jovem capital brasileira, Palmas, não pode ser esquecida ao se referir do estado, pois representa a principal participação na composição das riquezas produzidas no Tocantins (SEPLAN-TO, 2010).

Em convergência com o crescimento do Tocantins, sua capital possui o maior índice de contribuição para a formação do PIB estadual, representando 20% de toda arrecadação, seguido por Araguaína e Gurupi (SEPLAN, 2010).

Estatísticas mostram que o município de Palmas é responsável por pouco mais de 20% do PIB estadual, produzindo R\$2.254.480,00 no ano de 2007 (SEPLAN-TO, 2010). Palmas foi uma cidade planejada nos mesmos moldes de Brasília-DF, o que oferece a seus habitantes uma infra-estrutura adequada aos modelos sociais atuais, tendo como característica fundamental a sustentabilidade e a atenção aos aspectos ambientais.

Considerada por alguns a “capital da oportunidade” (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PALMAS, 2010), Palmas ainda é um canteiro de obras, consequência da migração de milhares de pessoas em busca de trabalho, crescimento e desenvolvimento pessoal.

Nos últimos anos, o desenvolvimento econômico pelo qual tem passado o município de Palmas de certa forma tem contribuído para a atração de um contingente populacional proveniente de diversas partes do país. Esta corrente migratória se deve à expectativa gerada com o surgimento de oportunidades de negócios e empregos em função da implantação do Estado e da Capital (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PALMAS, 2010).

Com uma área de 2.219 km², Palmas possui uma estimativa populacional de 188.645 habitantes (IBGE, 2010).

Logisticamente, o município possui grande favorecimento em sua estrutura viária, pois se localiza próxima à rodovia BR-153, também conhecida como Belém-Brasília, ligando o município com as principais cidades do Tocantins, assim como com importantes regiões econômicas do Brasil, em especial, Goiânia, Brasília e Belém. Possui acesso através das rodovias estaduais TO-050 e TO-060.

O relevo de Palmas está caracterizado pelas Serras do Carmo e do Lajeado, que constituem um relevo basicamente escarpado, sendo que a cidade se mantém em uma 'planície' entre a serra e o lago represado (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PALMAS, 2010).

A principal bacia hidrográfica de Palmas é o rio Tocantins, com 2.640 Km de extensão, além de também ser banhada pelo Córrego Macaco, os ribeirões das Pedras, Taquaruçu e Taquarussu Grande.

A capital conta, ainda, com diversos pontos turísticos, não apenas visitados pela comunidade palmense, como também atrai visitantes de todas as regiões do país e do mundo, interessados nas belezas naturais da região.

o Parque Cesamar, a Praia da Graciosa, a Praia da Prata, as cachoeiras da região de Taquaruçu entre outras. Muitas pessoas vêm de outras cidades, estados e até países conhecer a Feira do Bosque. Também durante os meses de junho a agosto acontecem à temporada de praias, pois são os meses de verão, enquanto que, o restante do país vive o inverno. E isto é sem sombra de dúvidas, um dos principais atrativos turísticos do estado, onde acontecem shows nacionais, regionais, campeonatos esportivos e náuticos (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PALMAS, 2010).

Um ponto bastante visitado pelos turistas visitantes de Palmas é a Ponte da Amizade com 8,5 km de extensão. Liga o município com a cidade de Paraíso do Tocantins.

Foto 01: Ponte da amizade



Fonte: Banco de Imagens da Prefeitura Municipal de Palmas.
(<http://www.palmas.to.gov.br/portal/index/2100/>)

Sabe-se que o potencial turístico de Palmas é pouco explorado economicamente, sendo o turismo uma grande possibilidade de incremento de receita para o município, conseqüentemente para o Estado do Tocantins.

1.3 Caracterização do Estado do Tocantins

Com uma área de 277.620,914 km², o Tocantins está localizado na região Norte do Brasil, fazendo fronteira com os estados de Goiás, Mato Grosso, Pará, Maranhão, Piauí e Bahia, espalhados pelas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte brasileiro, conforme figura 01 – Mapa do Brasil por Regiões.

Figura 01 – Mapa do Brasil por regiões

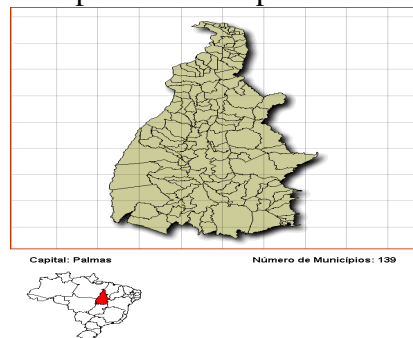


Fonte: IBGE (ftp://geofp.ibge.gov.br/mapas/tematicos/mapas_murais/brasil_2004.pdf)

Estado mais jovem do Brasil, o Tocantins passou a fazer parte do cenário brasileiro a partir de 1988, quando criado através da Assembléia Nacional Constituinte (CONSTITUIÇÃO, 1988).

De acordo com o IBGE (2009), o Tocantins hoje possui 139 municípios espalhados por seu território, com uma população total estimada de 1.292.051 habitantes. Pode-se visualizá-los através da figura 02 – Mapa dos Municípios do Tocantins.

Figura 02 – Mapa dos municípios do Tocantins



Fonte: IBGE Cidades (<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>), 2010

A característica vegetativa predominante do Estado do Tocantins é de cerrado. Apesar disso, o Tocantins é “um dos nove estados que formam a região Amazônica. Sua vegetação de cerrado (87% do território) divide espaço, sobretudo, com a floresta de transição amazônica” (GOVERNO DO TOCANTINS, 2010).

Com a integração de parte da região Amazônica é grande o interesse da preservação dessa importante área de preservação.

Mais da metade do território do Tocantins (50,25%) são áreas de preservação, unidades de conservação e bacias hídricas, onde se incluem santuários naturais como a Ilha do Bananal (a maior ilha fluvial do mundo) e os parques estaduais do Cantão, do Jalapão, do Lajeado e o Monumento Nacional das Árvores Fossilizadas, entre outros. No Cantão, três importantes ecossistemas chegam a encontrar-se: o amazônico, o pantaneiro e o cerrado (GOVERNO DO TOCANTINS, 2010).

Apesar da caracterização de sua vegetação ser cerrado, o estado encontra-se na chamada faixa de transição: área de passagem entre o cerrado e a floresta amazônica. Culturalmente, o Tocantins sofre influência de seus moradores indígenas. São diversas etnias que habitam o estado. Segundo o sítio do Estado do Tocantins

só em reservas indígenas, totalizam-se 2 milhões de hectares protegidos, onde uma população de 10 mil indígenas preserva suas tradições, seus costumes e crenças. No Tocantins existem sete etnias (Karajá, Xambioá, Javaé, Xerente, Krahô Canela, Apinajê e Pankararú), distribuídas em 82 aldeias (GOVERNO DO TOCANTINS, 2010).

Quanto aos aspectos hidrográficos, o Estado do Tocantins possui a maior bacia brasileira, onde os rios Tocantins e Araguaia são os principais colaboradores para que o estado seja também um dos cinco mais ricos em água do país, sendo todos rios perenes¹ (GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS, 2010).

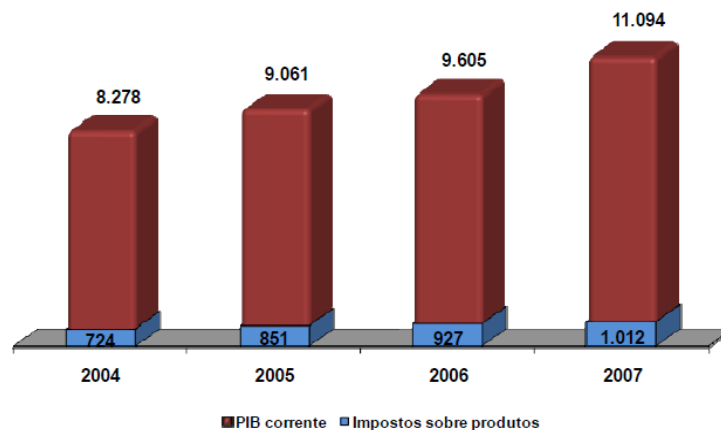
Segundo a Secretaria do Planejamento do Governo do Tocantins (SEPLAN, 2010), o Produto Interno Bruto nacional (PIB), que é a soma de todas as riquezas produzidas pelo Brasil, em 2007, foi de mais de dois bilhões de reais, sendo a região norte responsável por R\$133.578.000,00 desse total.

O Tocantins, analisado isoladamente, foi responsável pela produção de um PIB de R\$ 11.094.063,00, nesse mesmo ano, representando 0,42% do PIB nacional, 24º estado no

¹ Rios perenes: São rios cujas águas não secam, mesmo nos períodos de pouca precipitação (chuva), esses rios são muito importantes em regiões de climas seco, árido e semiárido, principalmente na agricultura. BRASIL ESCOLA (2010)

ranking do PIB das unidades da federação, perdendo apenas para os estados do Amapá, Acre e Roraima (SEPLAN, 2010). Ao analisar o crescimento do PIB do Estado nos períodos de 2004 a 2007, pôde-se perceber que houve um crescimento a uma taxa de 34%.

Gráfico 02 – Composição do PIB tocantinense
Valor em (1.000.000 R\$)



Fonte: SELPAN - Tocantins (<http://www.seplan.to.gov.br/seplan/br/>)

Se comparado ao Brasil, com um crescimento do PIB de 37% no mesmo período, percebe-se que apesar do Tocantins ser um estado jovem, ele acompanha o ritmo de crescimento e desenvolvimento nacional, influenciando positivamente o desempenho do país (SEPLAN-TO, 2010).

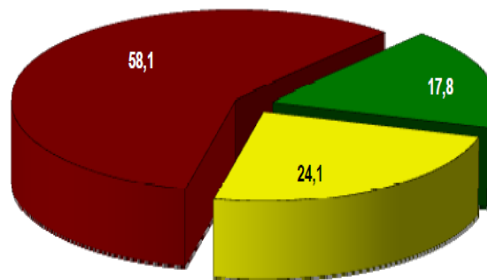
Este crescimento foi consequência do alto investimento tecnológico que abastece o agronegócio da região, sendo esta a principal fonte econômica no estado.

No ranking do PIB *per capita* elaborado pela SEPLAN-TO, o estado do Tocantins encontra-se em 16º lugar, com um PIB de R\$8.921,00 por pessoa. Em primeiro lugar, vem Brasília, seguida de São Paulo e Rio de Janeiro, com um PIB de R\$40.696,00, R\$22.667,00 e R\$19.245,00, respectivamente (SEPLAN-TO, 2010).

Os principais setores econômicos do estado que colaboram com a produção de suas riquezas são a agropecuária, a indústria e a prestação de serviços, sendo distribuídos em proporção conforme o gráfico 03.

Gráfico 03 – Setores econômicos do Tocantins: participação (%)

■ Agropecuária ■ Indústria ■ Serviços

Fonte: SELPAN - Tocantins (<http://www.seplan.to.gov.br/seplan/br/>)

O setor industrial é o que mais cresce no estado, com uma taxa de 50,1% entre 2002 e 2007, tendo uma participação de 24,1% no valor adicionado do Tocantins (SEPLAN, 2010). Porém, apesar do setor de serviços ter uma taxa de crescimento acumulada entre 2002 e 2007 de 33,3%, ele representa quase 60% de toda economia do estado. Por seu conjunto de características físicas, econômicas e sociais, o Estado do Tocantins, e sua capital, Palmas, contribuem de forma relevante para o desenvolvimento nacional, o que gera um ambiente de progresso.

Neste sentido, os micros e pequenos empreendimentos desse município, têm fundamental papel no crescimento e desenvolvimento da região, uma vez que sua participação expressiva na economia do município, do estado e do país é claramente observada através dos números apresentados.

2. ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA DA ESTRATÉGIA: ANÁLISE DO CONTEÚDO APLICADO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A competitividade empresarial nos dias atuais exige dos empreendedores uma postura gerencial desenvolvida, a fim de proporcionar diferenciais que possibilitem condições para sua sustentabilidade no mercado. Diante de tais fatos a estratégia empresarial e o planejamento estratégico vêm ocupando cada vez mais espaço nas discussões sobre a gestão empresarial.

Porém, não se trata de um assunto contemporâneo dentro das academias e organizações, “...remonta aos anos cinquenta e sessenta do século vinte, quando, tanto no âmbito acadêmico, como no próprio seio das organizações, começaram a surgir esforços no sentido de produzir algum tipo de sistematização sobre o assunto” (RABELO, 2005, p.17).

Assim, autores como Porter, Mintzberg, Kaplan, Norton, Ahlstrand, Lampel, entre outros, despendem esforços objetivando ordenar propostas que abordem a temática da estratégia empresarial e do planejamento estratégico, sob o ponto de vista científico.

Tais estudos refletiram e refletem às empresas padrões e formatos de gestão empresarial com enfoque nas estratégias. Para Rabelo (2005, p.17), “como decorrência de todos esses esforços, houve uma grande evolução na discussão sobre esse tema. Foi dessa discussão que surgiu nos anos setenta, como síntese, a Teoria do Planejamento Estratégico”.

Como se pode perceber, as discussões acerca das estratégias empresariais e do planejamento estratégico são relativamente recentes, e passam a ganhar força e relevância cada vez maior, o que caracteriza numa importante ferramenta de gestão de negócios.

2.1 A estratégia empresarial

São várias as definições e os conceitos sobre a estratégia na área acadêmica. Autores trazem em formatos distintos seus conceitos nas diferentes escolas de pensamento estratégico com propostas e teorias que objetivam atender às demandas de empreendedores, gestores e executivos que buscam a diferenciação de suas empresas no mercado empresarial.

2.1.1 Teorias diversas: conceitos e definições

Para Lobato (2009, p.18), a definição de estratégia e conseqüentemente sua aplicabilidade nas atividades organizacionais “é uma questão fundamental que os pensadores do campo da gestão empresarial buscam responder.” Analisando pela perspectiva da etimologia, estratégia é derivada da palavra grega *strategos*, que para os gregos tem como significado “a arte do general” (LOBATO, 2009, p.19). Para Ghemawat (2000, p.16), a “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”.

Sua discussão teve sua origem no meio militar, e tendeu a tomar espaço cada vez mais ampliado no âmbito das organizações, sobretudo a partir da segunda metade do século XX. O debate sobre estratégia teve de fato sua origem no contexto militar. Com o passar dos tempos foi apropriada pelas empresas.

Assim pode-se perceber que a palavra estratégia é originária de situações políticas, militares ou de jogos, e a partir daí, os pensamentos voltados à estratégia passa-se a integrar o contexto empresarial, fixando-se como ferramenta de gestão no universo da gestão e dos negócios (RABELO, 2005, p.31).

A partir daí, essa temática passa a ganhar expressividade dentro das organizações e no meio acadêmico, com aprofundamento sobre a visão estratégica como um capítulo incluso e imprescindível no planejamento empresarial, onde Andrews (1998 *apud* RABELO, 2005, p.32) defende que “a idéia de que a estratégia dentro de uma companhia é um modelo ou padrão, uma base para um plano”. O termo estratégia é muito debatido, questionado e polemizado dentro da academia, pois autores com visões diferenciadas abordam o termo de divergentes formas. Segundo Lobato (2009, p.20) a “estratégia requer uma série de definições” para que possa ser compreendida.

Para Mintzberg (2000 *apud* RABELO, 2005, p. 20), a descrição do que é a estratégia é traduzida no que ele chama dos “5 Ps para a estratégia”, sistematizando seu conceito em cinco maneiras de pensar sobre o assunto, sendo elas: a estratégia é um plano (*plan*); a estratégia é um padrão (*pattern*); a estratégia é uma posição (*position*); a estratégia é uma perspectiva (*perspective*); a estratégia é um estratagema (*ploy*).

Trata-se de um plano, pois ao desenvolverem as estratégias pretendidas as empresas traçam um plano, uma direção ou um guia para seu futuro; a consciência dos gestores de ação

em longo prazo corrobora para padrão estratégico duradouro; as empresas se posicionam a partir de seus produtos e do mercado em que atua, justificando a estratégia ser uma posição.

Dentre as várias formas de execução gerencial, a estratégia proporciona uma visão sistêmica relacionada aos clientes e ao mercado atuante, com uma perspectiva diferenciada; estratégia devido ao fato de ser a estratégia uma ferramenta que proporciona o sucesso das organizações perante seus concorrentes.

Pinto (2006, p. 28) visualiza a estratégia como a habilidade de minimizar ou extinguir as influências dos vários elementos internos e externos que possam contribuir negativamente para o desempenho das organizações.

... a afetiva capacidade de ancorar de forma competente nossos reais desafios no futuro, na modernidade, nos processos de modernização, procurando eliminar ou atenuar os aspectos negativos de todos os fatores externos e internos que conspiram contra uma trajetória constante, e objetivando sempre os melhores resultados possíveis para os esforços despendidos. (PINTO, 2006, p.28)

Assim, pode-se perceber que na concepção do autor a estratégia como ferramenta de gestão procura antecipar-se a fatores negativos que possa colaborar para o fracasso das empresas, potencializando os fatores positivos de forma a alcançar o sucesso desejado. Num enfoque de objetividade sistêmica a estratégia pode ser conceituada

Como um conjunto de ações e providências de uma corporação, instituição, setor, região, governo etc., destinado a viabilizar o seu avanço, buscando-se navegar com a maior segurança possível num universo de incertezas não só quanto ao futuro como também ao presente, mobilizando, motivando e condicionando colaboradores para atingir um elenco de objetivos previamente estabelecidos. (PINTO, 2006, p.29)

Dissecando o conceito sistêmico de estratégia para uma definição menos generalista e diversificada o Pinto (2006) propõe um enfoque voltado às áreas do processo estratégico. São elas:

Quadro 04 – A estratégia num enfoque de conceituações diversificadas

1. Viabilizar o espírito empreendedor, em face de metas preestabelecidas, considerando-se visão, foco, cenário e missão.
2. Desenhar uma rede de caminhos alternativos de evolução, em face dos cenários identificados, inclusive canal de fuga.
3. Preparar-se para a captura de oportunidades, identificando limitações externas e rastreando ameaças, além de pontos fortes internos, análise detalhada do universo competitivo.
4. Eliminar fragilidades e vulnerabilidades internas, demarcando pontos a melhorar no funcionamento do sistema, aconselhamento dos gurus.
5. Resistir a eventuais agressões e ataques, e neutralizá-los. Construção de parcerias e alianças.
6. Buscar agregação de valor em todas as frentes de trabalho, a questão das marcas.
7. Compreender, inserir e buscar a modernidade e a modernização no próprio campo de atividade.
8. Observar sistematicamente o passado como subsídio para ações futuras: valores culturais.
9. Criar sinergias com o interior da corporação, instituição ou sistema e com o exterior ou família corporativa. Busca de harmonia e clima de trabalho.
10. Criar um ambiente propício à ação estratégica. Pensar e agir estrategicamente.
11. Avaliar (monitorar) permanentemente o processo de gestão corrigindo rumos e desvios.

Fonte: Pinto (2006, p.29)

Diante de tais conceitos pode-se perceber, em resumo, que na concepção de Pinto (2006), quanto mais fundamentado for sua percepção de futuro, com base em fatos passados, maior a possibilidade de sucesso das instituições com fato estratégico, visando sempre a eficiência organizacional.

Na perspectiva de Bethlem (2002, p.18) as “dificuldades semânticas da área de Estratégia são enormes”, havendo “...dezenas de definições para os conceitos principais e vários conceitos, introduzidos nos anos recentes, como visão estratégica, pensamento estratégico, estratégia emergente etc., sobre os quais há discordâncias.” Em complemento à análise feita pelo autor, e suas discordâncias, há uma resolução nessa problemática a partir de elementos bem definidos. Para Bethlem (2002, p.18) a

1. Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. (Aprender significa saber utilizar; sem saber utilizar um conceito não há como aplicá-lo.)
2. Estratégia para ser tornada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas.
3. Transformação de idéias “estratégicas” em ações “estratégicas” que venham dar aos estrategistas os resultados que almejam exigirá várias etapas... (BETHLEM, 2002, p.18)

Pela sua abordagem, Bethlem (2002) propõe que apesar das dificuldades na compreensão e na operacionalização das estratégias nas organizações, à luz dos benefícios gerados pela ferramenta, a estratégia é um conceito que deve-se saber utilizá-lo para aplicá-lo, e para que haja sucesso em sua aplicação faz-se necessário que as várias pessoas dentro de empresa aproprie da tal conhecimento, formando um elo de conhecimento entre elas, assim como a dissociação do saber e do fazer, transformando as conceitos em ação. Porém, para que tais conceitos sejam convertidos em ação de fato, quatro etapas devem ser seguidas, conforme se pode perceber abaixo conforme apresentado em Bethlem (2002, p.18):

- 1ª etapa: um processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação que se pode chamar de planejamento estratégico;
- 2ª etapa: um processo comportamental – social de obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos às propostas da etapa anterior, cujo resultado se pode chamar de plano estratégico ou plano de ação.
- 3ª etapa: outro processo comportamental social em que os mesmos indivíduos, ou mais alguns indivíduos cooptados, iniciem, junto com o autor ou autores da idéia, o processo de concretizar no mundo real as ações propostas no plano da etapa anterior. Pode-se chamar essa etapa de implementação estratégica.
- 4ª etapa: um processo dinâmico de finalização das ações iniciadas na etapa anterior.

As quatro etapas traduzem, em resumo, os passos para a elaboração do planejamento estratégico e sua implementação na organização.

2.1.2 Abordagens clássicas

Em complementação aos conceitos de estratégia propostos por Ghemawat (2000), Rabelo (2005), Pinto (2006), Lobato (2009) e Bethlem (2002), Ansoff (1993, p.70) afirma que basicamente a estratégia é formada por um consórcio de regras voltadas à orientação do comportamento das empresas embasada na tomada de decisão. São elas quatro tipologias básicas de regras:

1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.
2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional.
4. As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais. (ANSOFF, 1993, P.70)

Diante da proposta apresentada pelo autor sobre os quatro tipos básicos de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização pode-se perceber que em síntese Ansoff focaliza o futuro das empresas através de objetivos e metas, pelo meio das vantagens sobre os concorrentes e diferenciais de produtos, das regras organizacionais que sustentam as relações e seus processos internos, do mesmo modo como o estabelecimento de suas políticas de operação diária.

Um questionamento feito por Ansoff (1993) que demonstra sua preocupação sobre a aplicabilidade da gestão estratégica voltada ao desempenho organizacional refere-se ao fato da definição de estratégia empresarial ser um conceito abstrato, neste sentido havendo uma dúvida em sua aplicabilidade e sua real eficiência ao desempenho da empresa, já que a administração é uma atividade pragmática com sua orientação voltada aos resultados.

Em contra-senso a tal questionamento o autor demonstra sua preocupação em saber qual o momento ideal para a implementação de uma política estratégica pelas empresas.

Um dos requisitos é o de que haja mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa. Isto pode ser causado pela saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa, e/ou um afluxo repentino de novos concorrentes. (ANSOFF, 1993, p.73)

Desta forma, Ansoff (1993) faz uma reflexão sobre o conceito de estratégia e sua aplicabilidade, verificando sua real necessidade às organizações e seus possíveis retornos acarretados pela aderência à teoria em questão.

Em face à teoria proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, P.13) em sua obra *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, o tema abordado é sub-dividido em dez componente distintos, o qual os autores chamam de Escola.

Quadro 05 – As escolas estratégicas

A Escola do <i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de concepção .
A Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal .
A Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico .
A Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário .
A Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental .
A Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente .
A Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação .
A Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo .
A Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo .
A Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo transformação .

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.13)

De maneira sintetizada, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel agrupam as dez escolas propostas em três perspectivas diferentes: a primeira de natureza prescritiva, onde se tem a preocupação de como devem ser formuladas as estratégias; a segunda perspectiva leva em consideração as especificidades do processo de formulação estratégica; por fim, a terceira perspectiva baseia-se na sistematização dos elementos do processo de formulação das estratégias, considerando seu conteúdo, sua estrutura e seu contexto.

Clássico da administração estratégica, Michael E. Porter posiciona-se perante o assunto através da teoria desenvolvida por ele, e apresentada em sua obra *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (1989). Para Porter (1989, p.09), uma unidade empresarial que se posiciona de forma eficiente junto ao mercado em que está inserida tem a capacidade de obter altos retornos, ainda que possua uma estrutura desfavorável ou ainda baixa rentabilidade. Para isso utiliza-se como justificativa e embasamento a “vantagem competitiva sustentável”. A vantagem competitiva sustentável baseia-se em dois fatores: baixo custo ou diferenciação.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito. (PORTER, 1989, p.10)

A fundamentação básica do conceito de estratégia, para Porter (1989) está relacionada a essas duas variáveis (custos e diferenciação), sendo que as empresas necessitam optar por qual enfoque deliberar.

Dois dos mais renomados estudiosos e pesquisadores da administração estratégica, Kaplan e Norton, trazem como resultado de sua pesquisa no livro *A estratégia em Ação* (1997) uma abordagem do tema aqui discutido distinta às teorias e os conceitos anteriormente visto. Os autores se relacionam com a estratégia na ótica da mensuração dos resultados. Afirma que “medir é importante” Kaplan e Norton (1997, p. 21), concluindo seu pensamento com a afirmação de “o que não é medido não é gerenciado” Kaplan e Norton (1997, p. 21)

Em face ao que os autores afirmam ser o “choque entre a força irresistível de construir capacidades de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos” Kaplan e Norton (1997, p.08), criou-se uma nova sistemática chamada de *Balanced Scorecard* (BSC). Trata-se de uma ferramenta de gestão que se baseia em variáveis financeiras passadas com perspectivas que impulsionam a desempenhos futuros. Seus objetivos são baseados em na visão estratégica das organizações.

Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.08)

Como uma forma de responder questões relativas a tais perspectivas, Gomes e Liddle (2009) contribuem à proposta do BSC elaborando quatro questões básicas.

- Como os clientes nos vêem? (Perspectiva do cliente)
- O que devemos primar em? (Perspectiva interna)
- Será que podemos continuar a melhorar e a criar valor? (Inovação e aprendizagem perspectiva)
- Como podemos ver nossos acionistas? (Perspectivas Financeiras) (GOMES; LIDDLE, 2009)

Para Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* perpassa a proposta de ser um modelo de mensuração de desempenhos voltado à gestão das organizações. É, para Kaplan e Norton (1997, p.09), “mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais”. Diversas empresas que prezam a inovação como diferencial competitivo, estratégico e gerencial, utilizam o modelo *scorecard* como um sistema de gestão estratégico para administração a

longo prazo. Um *scorecard* elaborado de forma adequada deve conter e “contar a história da estratégia da unidade de negócios” Kaplan e Norton (1997, p.155), através do que o autor denomina causa e efeito.

Outros que autor traz consigo uma perspectiva geral sobre a estratégia, e sua história, através da abordagem de uma ferramenta bastante utilizada em grandes organizações, o BSC (*Balanced Scorecard*), é Niven (2005). Niven defende veemente a idéia de que a estratégia nunca foi tão importante quanto nos dias atuais, e “ao ignorar os fundamentos da estratégia, essas empresas têm afetado negativamente as estruturas de suas indústrias, tornando mais difícil para todos a obtenção de vantagem competitiva.” (NIVEN, 2005, p.11)

A distinção das empresas em meio a seus concorrentes é o benefício e o resultado gerado pela aplicação da estratégia nas organizações, e sua falta pode, e compromete, sua competitividade perante o mercado, proporcionando retorno negativo para sua estrutura. Em análise a tais fatos, é proposta pelo autor uma “vantagem competitiva sustentável através da eficiência operacional, sendo que o posicionamento estratégico detém a resposta.” (NIVEN, 2005, p.12)

Em contra-senso à sua aplicabilidade e aos benefícios gerados pela operacionalização das estratégias, sua implementação não é algo animador perante aos gestores de algumas empresas. De acordo com um relatório publicado no ano de 1999 pela revista *Fortune* (revista americana sobre negócios estudantis), 70% dos erros cometidos pelos presidentes das organizações estudadas não é resultado de estratégias deficientes, mas sim da má execução das mesmas (NIVEN, 2005, p.12), o que demonstra que sua operacionalização demanda esforços para a superação de barreiras que possa comprometer sua aplicação.

Algumas pesquisas foram aplicadas objetivando o conhecimento de quais as potenciais barreiras que possam contribuir para o insucesso da execução das estratégias. Niven (2005) às demonstra em sua obra que apenas 10% das empresas executam sua estratégia, e que tais barreiras à execução da estratégia são divididas em quatro aspectos:

- Barreira da Visão – Apenas 5% da força de trabalho entendem a estratégia.
- Barreira Humana – Apenas 25% dos gestores recebem incentivos vinculados à estratégia.
- Barreira Gerencial – 85% dos altos executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia.
- Barreira dos Recursos – 60% das organizações não vinculam a estratégia ao orçamento. (NIVEN, 2005, p.12)

Dessa forma, a convergência entre tais barreiras é algo a ser pensado e desenvolvido dentro das organizações, procurando transcendê-las a fim de diminuir os impactos negativos causadas por elas na operacionalização das estratégias empresariais.

2.2 O planejamento estratégico

A administração das organizações é servida de uma ferramenta que objetiva estabelecer uma orientação para onde e como devem conduzir seus trabalhos. Tanto do ponto de vista organizacional, quanto acadêmico, vários são os estudos sobre o planejamento estratégico, e várias são as conclusões e as teorias desenvolvidas decorrente sobre essa discussão.

Planejamento Estratégico “é um instrumento de gestão que consolida um método estruturado de tomada de decisões que envolvam uma determinada situação futura e desejada, cujo principal objetivo é se antecipar o que e como fazer.” (DIETSCHI e NASCIMENTO, 2008). Importantes ações implementadas nas empresas, assim como as importantes decisões tomadas são reflexos e conseqüências de deliberações feitas no passado, o que demonstra que situações futuras serão influenciadas por ações e decisões tomadas no presente. Para Mintzberg (1973-c), citado por Ansoff (1993, p.295), várias são críticas sobre o planejamento estratégico, sejam elas favoráveis ou desfavoráveis. Alguns críticos afirmam que

Quando o ambiente era extrapolável, o planejamento a longo prazo não produzia mal algum e poderia até resultar em algum bem. Mas quando o ambiente se tornava turbulento, as empresas deviam evitar o planejamento formal e tomar suas decisões de maneira “orgânica”, com base na intuição e na experiência dos administradores (ANSOFF, 1993, p.295).

Outros críticos sustentam a idéia de que esforços provam “que o planejamento estratégico adequadamente instalado pode trazer mais benefícios do que custos em termos de desempenho” (ANSOFF, 1993, p.296).

Um estudo realizado por entre os anos de 1947 e 1966, pelo especialista em estratégia empresarial H. Igor Ansoff, questionava as fusões e aquisições decorrentes do planejamento estratégico. Tinha como objetivo central identificar se o planejamento proporcionava às organizações estudadas resultados melhores do que nas empresas que se baseavam apenas em suas experiências e intuições. Dentre algumas constatações verificadas pela sua pesquisa, Ansoff (1993) resume as principais conforme se pode ver:

1. As empresas adotam dois enfoques distintos ao planejamento de aquisições. O primeiro é um enfoque oportunista não-planejado, e o outro um enfoque planejado sistêmico. Se uma empresa deixa de planejar qualquer fase do programa, é provável que deixe completamente de fazer planejamento. Se planeja alguma fase, é provável que planeje todas as fases.
2. As empresas que planejam tendem a usar os planos e apresentar comportamento deliberado e sistemático de aquisição.
3. Em todos os critérios financeiros relevantes, as empresas planificadoras apresentam desempenho superior ao das não-planificadoras.
4. As planificadoras não somente tiveram melhor desempenho em média, como tiveram desempenho mais previsível do que as não-planificadoras. (ANSOFF, 1993, p.297)

Em suma, pode ser percebido que empresas que planejam têm tendência em utilização desse material. E empresas que utilizam o planejamento estratégico como forma de obtenção de desempenho eficiente costumam apresentá-los. Sendo assim, organizações que planejam possui desempenhos superiores a organização que não os fazem.

Na expectativa de promover um conceito que sustente a teoria desenvolvida em torno do planejamento estratégico, Steiner (1969), citado por Rabelo (2005, p.33), identifica “cinco dimensões do planejamento”. São elas a dimensão do assunto abordado, a dimensão dos elementos do planejamento, a dimensão do tempo de planejamento, a dimensão das unidades que fazem o planejamento e por fim uma dimensão que define as características do planejamento. Tais dimensões propostas pelo autor possibilitam que o caminho a ser percorrido pela elaboração do plano seja visualizado, criando processos que contribua para que o resultado desejado seja alcançado de forma eficiente.

Baseado no passado, com perspectiva de futuro, a estratégia empresarial traz consigo um “esquema normativo, organizado e sistemático, visando a sua aplicação prática no cotidiano do processo de administração de empresas” (RABELO, 2005, p.32), o qual se denomina planejamento estratégico. Aprofundando a seu pensamento, Rabelo (2005, p. 36) afirma que “a empresa precisa ter orientação e sentido na busca e criação de novas oportunidades”, o que justificaria a elaboração de um plano que possibilite ao gestor o sucesso em seus negócios.

Pode-se perceber que o planejamento estratégico trata-se de uma síntese ou uma consolidação de técnicas desenvolvidas com a finalidade de gerar um plano que contenha estratégias de ações com foco num momento futuro.

Ao encontro com o conceito proposto por Rabelo, Tavares (1991, p. 61) propõe um modelo de planejamento estratégico baseado no conhecimento da organização, com base nas

experiências passadas, nas situações vigentes, assim como nos possíveis elementos que possam contribuir negativamente com o plano.

Mesmo com evidências sobre o retorno positivo gerado pela elaboração do planejamento estratégico, assim como suas contribuições para que o objetivo organizacional seja conquistado, o modelo em discussão é alvo de críticas baseadas em algumas fundamentações.

Para Rabelo (2005), uma ponderação refere-se ao ambiente macroeconômico em que se contextualiza a proposta formulada. Uma segunda crítica auferida pelo autor se baseia na inviabilidade ou ineficiência da aplicabilidade de propostas contidas no plano, independentemente do ambiente. Como terceira avaliação crítica Rabelo (2005) analisa e questiona a eficácia das teoria do planejamento estratégico frente a satisfação dos elementos fundamentais contidos no plano. Em face às críticas apresentadas, Mintzberg (1973) e Rabelo (2005) possuem considerações concordantes, e que muitas vezes podem se complementar.

3. GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Há muito se fala sobre a forma como as empresas são geridas por seus proprietários ou administradores a fim de proporcionar retorno a seus investidores. Desta forma, uma questão baseia-se nas estratégias utilizadas para que os empreendedores e investidores possam maximizar o lucro de seus empreendimentos, recebendo o que na administração financeira é chamado de retorno sobre o investimento.

Assim, a estratégia desenvolvida, sustentada pelo planejamento estratégico elaborado pelas empresas, são “atitudes gerais, que permitem identificar a missão, os objetivos e as ações a ser empreendidas em uma organização, para fazê-la interagir com o ambiente de forma competitiva”, o que gera como consequência o sucesso esperado (BARBOSA e TEIXEIRA, 2003).

Concomitantemente às estratégias e ao planejamento como requisito para o sucesso empresarial, a administração desempenhada dentro desses empreendimentos envolve elementos essenciais para o desenvolvimento do negócio. Isso não é diferente em empresas de menores tamanho. Empreendimentos de pequeno porte também demandam de uma estrutura elaborada de gestão de forma a colaborar na manutenção de duas atividades no mercado em que está inserida.

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam uma parcela considerável de empreendimentos ativos, contribuindo para o desenvolvimento do país. Dados demonstram que das 2.241.071 empresas ativas no Brasil, os micro e pequenos negócios são responsáveis por 97,5% do total (ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA, 2008).

Em Palmas, capital do Estado do Tocantins, há uma tendência a acompanhar a proporção nacional, o que torna as MPEs empresas características da região. Quanto à geração de renda para o país, as MPEs têm 20% de participação no PIB nacional (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.46). Em convergência aos aspectos sociais, e sua responsabilidade perante a nação, os micro e pequenos negócios são responsáveis por mais de 2,5 milhões de postos de trabalho formal (ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA, 2008), o que demonstra sua grande participação na economia do Brasil. Porém, várias são as dificuldades enfrentadas por esses empreendimentos. Vários são os fatores que influenciam negativamente no desempenho dessas empresas.

3.1 Micro e pequenas empresas: desafios constantes

Percebe-se que as MPEs representam uma parcela expressiva dos empreendimentos existentes no Brasil, o que gera uma concorrência acirrada entre elas desafiando os empresários a utilizar sua criatividade e formas para se manterem no mercado.

De acordo com Tachizawa (2007, p. 47), o grande desafio para a sobrevivência das MPEs está relacionado ao diferencial da empresa, na qualidade de seus produtos e serviços oferecidos, e na compatibilidade do preço no mercado. Somado aos desafios analisados por Tachizawa (2007, p. 47), a inserção das MPEs num ambiente tecnológico é motivo desafiador para os micros e pequenos empresários. Sabe-se que a dificuldade em captação de recursos para investimentos faz parte da realidade nesses empreendedores.

O controle informal, ou mesmo a inexistência do controle, é outro ponto desafiado nas empresas de micro e pequeno porte. Empresários despreparados ou mesmo possuindo um nível técnico baixo, por desconhecimento ou negligência, acabam não organizando e sistematizando as informações de sua empresa. Por algumas vezes nem sequer conhecem o quanto vendem e o quanto faturam mensalmente. Outros desconhecem seus clientes, e alguns não conhecem sequer o mercado em que atuam.

Outros fatores podem ser citados como desafios às micro e pequenas empresas no Brasil, assim como em Palmas também. Porém conforme afirmado por Tachizawa (2007, p.47), para ter sucesso em seu empreendimento “o empresário de MPEs de possuir bom conhecimento do mercado onde atua”, assim como “ter um bom administrador e fazer uso de capital próprio”.

Para Lemes Junior e Pisa (2010), o sucesso empresarial

não é fácil de ser alcançado, mas se o empresário se propuser a planejar, conhecer o mercado e o próprio negócio, estabelecer metas e manter um comportamento de austeridade financeira, verá suas chances aumentadas significativamente (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.192)

Ao analisarmos a afirmação do autor com as variáveis condicionantes ao sucesso da empresa, na ótica das MPEs, pode-se ter uma visão clara de que habilidades gerenciais somadas à capacidade empreendedora são essenciais para o desenvolvimento organizacional.

Segundo relatório elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) intitulado Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005,

esses fatores refletem a disposição e a capacidade empresarial para comandar o empreendimento, permitindo, por meio de habilidades naturais, descobrir melhores oportunidades de negócios, assumir os riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e humanos na empresa e conduzir os negócios, mesmo diante de adversidades e dificuldades impostas no dia-a-dia empresarial (SEBRAE, 2010).

Tais fatores condicionantes do sucesso empresarial segundo as habilidades gerenciais, a capacidade empreendedora e a logísticas operacionais são o bom conhecimento do mercado onde atua, a boa estratégia de vendas, a criatividade do empresário, a persistência e perseverança, o aproveitamento das oportunidades de negócio, a capacidade de liderança, a capacidade para assumir riscos, a escolha de um bom administrador, o uso de capital próprio, o reinvestimento dos lucros na empresa, o acesso a novas tecnologias e a terceirização das atividades por meio das empresas (SEBRAE, 2010).

Apesar de confrontarmos e nos depararmos com empresas que conseguiram alcançar o sucesso desejado, vários são os empreendimentos que enfrentam problemas e dificuldades perante o mercado e que acabam fechando suas portas. Acompanhando tal estatística, estão as micro e pequenas empresas.

Um estudo elaborado pelo SEBRAE-MG (*apud* LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.191), demonstra os principais motivos que levam as empresas a fecharem as portas, contribuindo para crescente índice de mortalidade. A falta de planejamento antes da abertura, associado à deficiência na gestão empresarial, à insuficiência de políticas de apoio e à conjuntura econômica deprimida (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.192) somam as principais causas da mortalidade nas micro e pequenas empresas no Brasil.

Pode-se perceber com essa pesquisa que entre os quatro principais fatores apontados pelo SEBRAE, dois possuem relação direta com a forma como essas empresas são administradas, ou seja, elementos diretamente ligados à gestão empresarial. Falta de planejamento e deficiência na gestão estão diretamente ligados às competências dos empreendedores e dos administradores que acabam colaborando com a mortalidade.

Palmas, por possuir características empresariais ajustadas às do Brasil, passa pela mesma problemática, porém de forma mais acentuada. Segundo relatório de pesquisa

intitulado Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de empresas do Tocantins elabora do pela Fundação Universitária de Brasília (FUBRA, 2006), no Brasil, 49,4% das empresas fecham suas portas nos dois primeiros anos de vida, enquanto no município de Palmas, esse número é de 65%. Ao aumentarmos o período de análise para quatro anos, o índice de mortalidade nacional sobe para 56,4%, enquanto em Palmas esse número vai para 73,8%, chegando a 77,6% no período de cinco anos.

Considerando o quesito gestão empresarial como a principal causa da mortalidade das organizações, pode-se ter como conclusão óbvia de que no município de Palmas há um agravamento maior dessa competência, o que pressupõe a necessidade de um modelo de gestão eficiente e eficaz para as MPEs do município.

3.2 Plano de Negócios nas MPEs

Em face à falta de planejamento para a criação e implementação de um empreendimento, principal fator que contribui para a manutenção do alto índice de mortalidade das micro e pequenas em presas de Palmas, o Plano de Negócios (*business plan*) destaca-se na administração pela sua utilização no conhecimento do ambiente em que o empreendedor deseja-se ingressar.

Seja por desconhecimento total do assunto, ou mesmo pela incapacidade técnica em operacionalizar esta ferramenta, alguns empreendedores acabam se omitindo perante aos conhecimentos do mercado em que irão se ingressar. Isso torna o processo empreendedor falho e suscetível aos riscos potenciais. Saber por onde iniciar o projeto de abertura de uma empresa é essencial e de fundamental necessidade para a longevidade empresarial.

Alguns conhecimentos básicos devem ser dominados pelo empreendedor no início do projeto da constituição de uma empresa, que deve ser buscado através do Plano de Negócios. Isso o possibilitará desenvolver planos baseados em informações históricas e presentes com vistas ao futuro do negócio de forma que seu objetivo final seja alcançado (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.100).

Para que essa etapa inicial na criação e no desenvolvimento das empresas seja colocada em prática o Plano de Negócios traz como papel central o planejamento, “servindo principalmente para nortear as atitudes do empreendedor rumo à concretização do negócio” (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.100).

Dessa forma, o Plano de Negócio fornece ao empreendedor uma visão ampla sobre o mercado e o ambiente em que ele está se ingressando, tendo como tais perspectivas os aspectos mercadológico, financeiro, produtivo e de pessoas. Para Salim, et. al. (2005, p.3), o Plano de Negócios:

é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

É a mais valiosa ferramenta que fornece dados e informações ao empreendedor para que possa validar, ou não, sua idéia como uma oportunidade.

Para o empreendedor palmense, a elaboração do Plano de Negócios não é diferente. Uma visão sistêmica do negócio deve estar contida na criação das empresas auxiliando o proprietário para o conhecimento do mercado e do setor em que está investindo, planejamento estratégico do negócio e a tomada de decisão. É a principal ferramenta de suporte ao iniciar o seu empreendimento.

3.3 Gestão de marketing nas MPEs

As empresas possuem como principal objetivo a venda de seus produtos e serviços. Mas para que esse objetivo seja alcançado é imprescindível que exista a figura do público-alvo, ou consumidor. Para as MPEs existe um amplo mercado que precisa ser muito bem conhecido. A identificação dos consumidores, nesse caso, é de essencial necessidade, já que as empresas “precisam descobrir seu público-alvo e trabalhar para chamar a sua atenção, identificando necessidades e desejos não satisfeitos, planejando o negócio de forma a atendê-los, oferecendo facilidades como crédito, descontos e promoções” (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.153).

3.3.1 Conceito

Para Kotler (1998, p.27), o marketing vem sendo definido de várias maneiras diferentes pelos vários autoras que abordam o assunto, porém, a definição que melhor atende ao propósito é de que marketing “é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos

obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. O autor complementa ainda afirmando que

esta definição de marketing baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidade, desejo e demanda; produtos (bens, serviços e idéias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamento e redes; mercados e empresas e consumidores potenciais (KOTLER, 1998, p.27).

Cobra (2003, p.7) afirma que a “essência do marketing é um estado de mente. Em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja”. O autor complementa sua definição falando da complexidade do marketing para as empresas, como sendo o agregador dos parceiros em união. “É preciso verificar as necessidades do mercado e as disponibilidades internas, ou seja, o que a empresa tem a oferecer deve corresponder, ou até mesmo superar, o que o mercado quer” (COBRA, 2003, p.11).

Porém, apesar de sua complexidade, a aplicabilidade do marketing nas empresas de micro e pequeno porte é de utilidade e importância para que elas possam assegurar sua imagem assim como validar seu processo de atuação no mercado.

Havia no passado um mito de que marketing era de uso exclusivo para empresas de grande porte. Hoje, no entanto, o mercado exige uma postura de marketing para qualquer tipo de empresa independentemente do tipo ou do tamanho (COBRA, 2003, p.13).

Nos micro e pequenos empreendimentos, acima de tudo do município de Palmas, a adoção de uma postura gerencial relacionada ao marketing é fundamental tanto para que haja um conhecimento do seu público consumidor, como fator estratégico para que seus produtos e serviços sejam vistos por eles.

3.3.2 Administração de marketing

Uma definição apropriada para administração de marketing é proposta por Kotler em sua obra Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle (1998). Baseia-se na idéia de que “é o processo de planejamento e execução da concepção,

preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 1998, p.32).

Pode-se perceber que a gestão de marketing não está restrita apenas na publicidade e propaganda, sendo composta de várias perspectivas que somadas dão condições para o empresário conhecer seus clientes e fazer por conhecido por eles. Porém a administração de marketing não se resume apenas nessas variáveis. É base fundamental para a estratégia comercial da empresa. Para Branstad e Lucier (2001) citado por Arão (2003, p.17), a gestão de marketing tem por objetivos:

- criar ou identificar valor, produzindo inovações estratégicas em produtos, processos e modelagem de negócios, a partir de um profundo conhecimento do perfil e das demandas dos mais diferentes públicos e mercados;
- desenvolver e entregar valor, obtendo os resultados estratégicos esperados a partir de políticas de marketing consistentes;
- alinhar as pessoas aos valores criados, liderando e motivando os colaboradores e parceiros para a mudança e incentivando o alto desempenho com base em relacionamentos sustentáveis.

Em resumo, é proposto pelos autores três objetivos que se convergem e em um único foco de relacionamento. Os chamados *stakeholders*: clientes, fornecedores, intermediários, concorrentes, funcionários, acionistas, sócios.

Em um cenário onde 97,5% das empresas estão distribuídas entre os micro e pequenos empreendimentos, como o município de Palmas (ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA, 2008), e todos possuem basicamente os mesmos clientes, fornecedores, intermediários, concorrentes, além da mão-de-obra qualificada escassa, manter uma gestão mercadológica pode ser um grande diferencial competitivo entre os empreendimentos.

Isso se dá ao fato de que poucos micros e pequenos empresários utilizam a gestão de marketing como estratégia de trabalho. Nesse caso trata-se de um diferencial de gestão para quem utiliza a metodologia. Pode-se perceber a importância e a necessidade de um planejamento mercadológico para os empreendimentos, principalmente quando nos referimos aos micro e pequenos negócios. Assim, o planejamento de marketing e suas estratégias é fator preponderante para o sucesso empresarial.

3.3.3 Planejamento e estratégia de marketing

O plano de marketing está diretamente relacionado ao plano estratégico da empresa. Somado ao plano financeiro, de produção e de recursos humanos deve estar em consonância com os objetivos estabelecidos na empresa a longo prazo. Sendo assim, deve ser elaborado levando em consideração as demais áreas e funções da empresa. Las Casas (2009, p.18) conceitua o plano de marketing como um plano que “estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa”, sendo “toda a relação produto/mercado, que, em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico. No entanto, o plano de marketing é composto por subplanos, que podem facilmente ser aplicado nas MPEs. São eles “as atividades de propaganda, venda pessoal e promoção de vendas” (LAS CASAS, 2009, p.19).

Nos contexto empresarial de Palmas, as MPEs necessitam da elaboração de um bom plano de marketing. Sua importância baseia-se no fato de que ao elaborar o planejamento o empresário acaba validando sua idéia. De acordo com Las Casas (2009, p.20) “diz-se que um bom plano não valida um idéia de marketing, mas uma boa idéia de marketing é validada com um bom plano”.

A partir das estratégias definidas sob a ótica da oportunidade de mercado, elabora-se o composto de marketing, também chamados os 4 P's do marketing (SAPIRO, Arão. *et al*, 2003, p.49). São eles o produto, o preço, a praça (distribuição) e a promoção (comunicação). Este composto permite à empresa operar com custos mais baixos (KOTLER, 2000, p.401) já que trabalha seus elementos de forma estrategicamente alinhados. Para Kotler (2000, p.109), a “ferramenta mais básica do mix de marketing é o produto”. Trata-se de algo disponibilizado ao mercado para satisfação de um desejo ou necessidade. Sua classificação tradicional em relação às características define a estratégia apropriada de mix de marketing. Kotler (2000, p.418) as classifica como: durabilidade, tangibilidade e uso.

O preço por sua vez tem influência decisória na comercialização dos produtos e serviços, pois ao decidir sobre qual preço praticar em determinada mercadoria, assim como em descontos, prazos e condições de crédito, o empresário precisa ponderar entre o valor o seu valor, e o praticado pelo mercado. Caso contrário perderá clientes para produtos similares ou concorrentes.

Deve-se considerar que KOTLER (2000, p.479) argumenta que “cada preço levará a um nível de demanda e, portanto terá um impacto diferente nos objetivos de marketing de uma empresa”, assim, numa situação natural, a relação demanda x preço são relacionadas de forma inversa, ou seja, quanto maior a demanda, menor o preço.

A distribuição dos produtos, representado pela praça nos 4 P's, é composto por atividades empreendidas pelas empresas para tornar suas mercadorias acessíveis e disponíveis a seus consumidores (KOTLER, 2000, p.109). O autor define praça como sendo um “conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo”, estando a delimitação do canal utilizado pela organização como essencial à sua atividade geral, uma vez que o canal escolhido gera impacto a toda as outras decisões de marketing.

Kotler (2000, p.511) afirma que um canal de marketing é responsável pela transferência das mercadorias da empresa para seus consumidores, preenchendo “as lacunas de tempo, local e posse”. Por fim, a promoção, que inclui todas as atividades de comunicação da empresa, torna-se responsável para abrir um “diálogo interativo entre a empresa e seus clientes”, ocorrendo durante os “estágios de pré-vendas, vendas, consumo e pós-consumo” (KOTLER, 2000, p.570).

Sob a ótica de Kotler (2000,0 p.570), o mix de comunicação é composto pela propaganda, pela promoção de vendas, pela relações públicas e publicidade, pelas vendas pessoais e pelo marketing direto. Pode-se perceber que a utilização de um plano de marketing pelos empresários palmenses possibilita a concretização da criatividade, da idéia, da inovação e da oportunidade. Todavia, é sabido que nas micro e pequenas empresas a elaboração do plano de marketing não será tão sofisticado quanto o utilizado freqüentemente numa empresa de grande porte.

3.4 A Gestão de pessoas nas MPEs

Muitos empresários afirmam que o maior patrimônio de sua empresa é o pessoal que nela trabalha. Porém, em contradição com a estatística acima, poucas são as organizações que constroem um modelo de gestão das pessoas que nelas trabalham, contemplando padrões para sua contratação, mensurando seus resultados, seus desempenhos, e que seja ainda capaz de identificar suas habilidades e desenvolver seus potenciais.

Para Paschoal (2006, p.10), “toda empresa precisa, em algum momento, refletir sobre o que quer na sua relação com os colaboradores, definir uma filosofia e uma política de Gestão de Pessoas.” Porém, deve-se tirar do papel para a aplicação prática, fazendo com que a política de pessoas seja algo que possa fazer parte do planejamento da empresa. Vendo por uma visão sistêmica, a empresa é constituída de vários elementos que juntos dão corpo à organização: finanças, produção, marketing, logística... Porém, na visão de alguns autores, é a área de pessoas que assumem a importância dentro desse conjunto.

Uma Gestão de pessoas genuinamente excelente é aquela em que os dirigentes colocam as pessoas em primeiro lugar por pura convicção e não apenas por uma questão de imagem, e que costuma surpreender os colaboradores com os esforços que faz por eles através dos exemplos de ações que acontecem naturalmente (PASCHOAL, 2006, p.11).

Em torno desse debate alguns autores e estudiosos colocam os cliente em primeiro lugar, outros a visibilidade da empresa através do marketing, e um dezena deles as finanças empresaria como seu epicentro.

Na abordagem sistêmica, o foco da atenção se transfere na análise da interação das partes para o todo, contrariamente ao pensamento pré-sistêmico, no qual o método analítico procura chegar à compreensão do todo a partir do estudo independente das partes (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2004, p.56).

Todavia, as micro e pequenas empresas geralmente não possuem essas área tão evidente com as empresas de grande porte. Assim, de forma mais dinâmica, as principais áreas empresarias acabam se convergindo numa unidade organizacional, fazendo das pessoas sua maior fonte de recursos.

Outra característica evidenciada nas micro e pequenas empresas, e não diferentemente, característica identificada nas MPEs de Palmas, é o fato comum de a maior parte dos funcionários que ali trabalham pertencem a uma mesma família. Cada um desempenhando uma tarefa ou uma função específica.

Sabe-se que não se trata de uma forma errônea de gestão nas MPEs, porém, devem tratá-la de maneira profissional, relacionando com cada integrante familiar como sócio, ou funcionário da empresa. Para “quem não se enquadrar como tal, deverá ser contratado como empregado, com direito aos salários, benefícios, mais os encargos sociais decorrentes” (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p. 174).

Em caso de micro e pequenas empresas que demanda funcionários que completem o quadro com os sócios e familiares, uma elaboração sintética orçamental dos custos com pessoal deve ser devidamente analisado.

Lemes Junior e Pisa (2010, p.173) conceitua orçamento de pessoal como a representação dos “recursos que devem ser reservados para o pagamento dos salários, benefícios e encargos com empregados, mais os valores para treinamento e capacitação. Assim, a avaliação sobre as metodologias de recrutamento, seleção, contratação, capacitação, motivação e manutenção dos bons empregados devem ser pensadas de maneira estratégica. Nas MPEs essa pode ser uma diferenciação através dos custos perante suas concorrentes.

3.4.1 Recrutamento, seleção e contratação de pessoal

Já definido o orçamento com pessoal, as empresas recrutam e selecionam candidatos potenciais para a contratação e a ocupação dos cargos baseando-se no perfil pretendido. O princípio do processo inicia-se na busca pelo pessoal que possa agregar a equipe. “Tudo começa com a ida ao mercado para recrutar e selecionar pessoas que integrem à organização. Eis o início da cadeia operacional da gestão de pessoas, o ponto de partida para a existência de uma força de trabalho na organização” (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2004, p. 167).

O primeiro passo consiste em recrutar as pessoas, ou divulgação da necessidade de pessoal (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p. 176). Para Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2004, p. 168), “o recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas”, o que será determinado pela característica da mão-de-obra necessária para a execução das tarefas.

Tais cargos devem ser definidos e informados de forma clara contemplando a nível escolar desejável, a capacitação técnica, carga horária, salários, benefícios e além de outras características que forem necessárias. Numa MPE, o processo de recrutamento pode feitos de várias maneiras: cartazes na porta da empresa, indicação de empregado, escolas profissionalizantes, jornais, anúncios em rádios, internet.

Depois de recrutada as pessoas, o segundo passo deve ser desenvolvido: a seleção. Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2004, p.172) afirma que “a sistemática de seleção deve aproximar o candidato da realidade da organização e depois avaliá-lo mediante a aplicação de

técnicas”. Tais técnicas podem ser a entrevista, provas de conhecimento e capacidade, testes psicométricos e de personalidade, assim como técnicas de simulação.

Como último passo no processo é efetivado a contratação através da assinatura da carteira e formalização do contrato de trabalho. Assim, “Uma vez efetivado o recrutamento e a seleção das pessoas necessárias aos processos, há que providenciar um sistema de gestão das informações relativas ao registro dos empregados contratados, de acordo com a legislação vigente” (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2004, p. 173).

Manter um cadastro e controle do banco de dados de recursos humanos poderá auxiliar ao empresário no desenvolvimento e capacitação das pessoas, possibilitando conhecer seu perfil, suas carências, seu potencial e suas necessidades num futuro treinamento. Permite ainda, fazer a identificação de possíveis candidatos internos para o preenchimento de novas vagas. Com isso, pode-se perceber a necessidade das micro e pequenas empresas de Palmas investirem recursos e esforços no conhecimento de seus contratados.

3.4.2 Incentivo e motivação de pessoas

Um grande desafio na administração de pessoas dentro de uma organização é a manutenção da motivação dos empregados. Numa MPE, esse processo torna-se mais fácil, já que o “contato entre os proprietários e funcionários é próximo, e permite ao empresário conhecer profundamente aqueles que ali trabalham” (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.179). No entanto, tal processo de motivação deve ser iniciado desde o momento da contratação. Paschoal (2006, p.20) define o desafio de motivar como sendo:

o trabalho que o dirigente desempenha para inspirar, encorajar e compelir pessoas a executarem as necessárias ações. A motivação surge no interior de cada um de nós e cada um de nós consegue, somente, aquilo que quer conseguir. Ao motivar, o dirigente cria as condições que impelem as pessoas a efetuarem seu trabalho com entusiasmo e dedicação.

Percebe-se que a responsabilidade na criação de condições que possam auxiliar as pessoas a encontrarem satisfação em seu trabalho é do dirigente das organizações, sendo uma competência indispensável para ele o conhecimento de técnicas de motivação pessoal. Em estudos realizados percebe-se que ao contrário do que se costuma pensar, “o salário em si não representa um fator total de motivação, pois é preciso levar em conta outros fatores como a

carga horária, as condições oferecidas, o relacionamento multiprofissional, entre outros” (BATISTA, 2005).

Complementado por Paschoal (2006, p.21), afirma-se que “trata-se, por tanto, de um equívoco esperar que os colaboradores adorem a empresa e se mostrem motivados apenas em razão dos salários e dos benefícios”, e o empresário que assim pensar estará equivocando em administrar motivando com base o pagamento de bons salários. Os fatores motivacionais podem ser estudados sob diferentes perspectivas: humanísticas básicas. Maslow (1968) as define em necessidades fisiológicas ou de sobrevivência, de segurança, de amor ou estima, de pertença ou de aceitação e por fim, de auto-realização

3.4.3 Avaliação de desempenho e desenvolvimento pessoal

Apesar dos salários não serem o principal benefício almejado pelas pessoas como forma motivacional dentro das organizações, é decorrente a uma estrutura salarial em convergência a um plano de carreira estrategicamente elaborado que o empresário sistematizará uma avaliação de desempenho capaz de promover a produtividade dentro de sua empresa. Esses três elementos (plano de cargos e salários, avaliação de desempenho e plano de carreira) integram uma estratégia de gestão de pessoas voltada ao controle e recompensa pessoal (TACHIZAWA *et al.*, 2004, p. 179).

Compreende-se por remuneração um “conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço” (TACHIZAWA *et al.*, 2004, p. 180). O autor complementa o conceito afirmando que um cargo “contém um conjunto de funções, quase sempre correlatas, que mantêm coerência com os níveis de escolaridade e responsabilidades do seu ocupante”. Sendo assim, a carreira é definida como um conjunto de cargos seqüenciais crescente, podendo haver várias numa mesma empresa.

À proporção que o empregado se qualifica para o cargo seguinte, aumentam os níveis de exigência par ao seu desempenho (escolaridade, complexidade, responsabilidade etc.). O termo carreira significa um seqüência de posições ocupadas por um profissional ao longo de sua vida, independentemente e empresa e compatibilidade de cargos exercidos (TACHIZAWA *et al.*, 2004, p. 181).

O que se percebe neste caso, é a necessidade das empresas, inclusive as MPEs, manterem em prática um plano de cargos e salários que possa contribuir para o crescimento

de seus colaboradores e de forma estratégica, da própria empresa. Mas para que possa ser trabalhado nesse sentido, faz-se necessário que o empresário defina métodos de avaliação de desempenho para a gestão de seus funcionários. Isso também se aplica ao incentivo e promoção de treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Entende-se como avaliar desempenho “o processo de estabelecer critérios claros e objetivos, sob os quais o desempenho de todos os empregados será avaliado, com a finalidade de promoção ou melhoria” (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.181), podendo ser considerada

um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros (TACHIZAWA *et al.*, 2004, 2004, p.207).

Mesmo num negócio de micro e pequeno porte, a avaliação das pessoas é de grande importância por ser interessante ao empresário poder identificar e contar com pessoas treinadas, capacitadas e motivadas, o que gera produtividade. O treinamento é outro fator de importância nas organizações, seja ela de qual porte for. A cada dia novas tecnologias, novos produtos e ferramentas são desenvolvidos para auxiliar o empresário em seu negócio, possibilitando redução de custos, de tempo, trazendo competitividade, diferenciação e dinamismo no atendimento a seus clientes. E para acompanhar essa crescente demanda, as micro e pequenas empresas devem encontrar modos pelo qual possam se atualizar e capacitar seu pessoal.

Isso demonstra a necessidade de haver uma reserva orçamentária disponível para investimento em capacitação e treinamento dos funcionários. Lemes Junior e Pisa (2010, p.180) apresentam algumas possibilidades de treinamento de pessoal para as MPEs que pode ser aplicadas nas empresas do município de Palmas. São eles:

- Treinamentos externos: aqueles aplicados por órgãos próprios de incentivo à indústria e comércio como: Senac, Senai, Sesc, escolas técnicas ou empresas especializadas.
- Internos: o empresário ou outro empregado participa de treinamento externo, servindo como multiplicador dos novos conhecimentos e práticas na empresa.
- Internet, através de convênio com instituições que ofereçam treinamentos, como o Sebrae.

É desejável que não só os empregados recebam treinamentos, sendo necessário para o proprietário ou empresário informações e capacitação “mais do que qualquer outro dentro da

empresa” (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.180). Estar atualizado quanto às inovações no ramo de negócio, participar de cursos de gestão, aprender sobre finanças, mercado, novas tecnologias amplia os horizontes da empresa e promove o crescimento. Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2004, p.221) concluem afirmando que “um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para o melhoria dos resultados”.

Plano de cargos e carreira, avaliação de desempenho, desenvolvimento pessoal, treinamento, motivação pessoal, são elementos que podem fazer a diferença num empreendimento de micro e pequeno porte. Porém, em muitos casos a negligência por parte do empresário com seus funcionários pode ocasionar inúmeras conseqüências negativas, inclusive a perda de seu pessoal. Para Ferreira e Freire (2001), os motivos que levam à rotatividade são vários.

As causas são múltiplas. De modo geral, os fatores mais mencionados na literatura são a política salarial adotada pela empresa; a política de benefícios, oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa; tipo de supervisão; a política disciplinar; as condições físicas ambientais de trabalho; a motivação do pessoal.

As micros e pequenas empresas brasileiras sentem fortemente os efeitos ocasionados pela má gestão e uma não desenvolvida administração de pessoas por parte de empresários pouco capacitados. Em virtude disso os dados nos mostram que a “elevada rotatividade da mão-de-obra é uma característica marcante do mercado de trabalho brasileiro” (ORELLANO, MATTOS e PAZELLO, 2009), o que ocorre também no município de Palmas.

Sendo a rotatividade particularidade marcante no mercado brasileiro, decorrente à má gestão que comprometa o clima organizacional, o investimento em medidas que possam reduzir a taxa de rotatividade dentro das empresas pode trazer não somente benefícios para os funcionários, mas um retorno às empresas num longo prazo.

3.5 Gestão financeira nas MPEs

Uma das principais dificuldades encontradas na gestão das micro e pequenas empresas é a administração de suas finanças. Isso não é diferente na MPEs de Palmas. Exige-se do empresário um conhecimento técnico do assunto, que muitas vezes na prática se resume em

apenas contabilizar o que entrou em seu caixa no final do dia. Deixando de lado o planejamento ou se quer com uma visão futura do negócio, e seus recursos financeiros.

Assim, a busca por ferramentas que possam analisar e controlar esses recursos se faz necessário, tendo em vista que os micro e pequenos gestores deverão no mínimo saber com antecedência de sua liquidez, o que permite que captações de crédito sejam feitas de forma cautelosa.

Isso lhes permite uma previsão antecipada das necessidades financeiras futuras do negócio, onde Souza (2007, p.12) afirma que “acompanhar, organizar e controlar os serviços financeiros implica disciplina organizacional”. Este autor, em sua obra, relaciona alguns problemas que comumente ocorrem em variadas empresas, tornando dificuldades enfrentadas pelos empresários. São elas: as vendas cíclicas, a concorrência, a formação de preço errada, os custos fora de controle, as deficientes negociações com fornecedores e cliente, a falta de capital de giro próprio, estoques mal dimensionados, maquinários obsoletos, prazos de vendas e compras desajustados, inadimplência elevada, distribuição antecipada de lucros por longo período, além da mão-de-obra em desacordo com as necessidades (SOUZA, 2007, 19-22).

Pode-se perceber que os micro e pequenos empresários confrontam constantemente com situações adversas ao sucesso de seus empreendimentos. Porém, muitas dessas situações podem ser minimizadas, ou até eliminadas com técnicas de gestão financeira. Para isso a análise, o planejamento e o controle financeiro executados de forma positiva dentro da MPES assumem importante papel na administração estratégica do negócio, já que tais fatores (HOJI, 2007, p.07) consistem “em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatórios financeiros, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações”. Visto isso, conhecer as várias ferramentas disponíveis ao administrador é de vital necessidade à saúde da empresa.

3.5.1 Gestão do fluxo de caixa

Um dos principais problemas que colaboram para o fracasso da MPE, como já visto anteriormente, são os prazos de vendas e compras desajustados. Olhando pela perspectiva da administração financeira pode-se falar da má gestão de seu fluxo de caixa. Para Gitman (2004, p.84), o fluxo de caixa é o “sangue da empresa”. Fator de grande importância na administração dos recursos financeiros das organizações. Assim, o autor complementa

afirmando que o fluxo de caixa é “tema da preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão das finanças no dia-a-dia quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para o acionista”.

A demonstração do fluxo de caixa caracteriza-se por sintetizar os movimentos de entrada e saída de caixa num determinado período. Para Gitman (2004, p.40), ela “oferece uma visão dos fluxos de caixa operacionais, de investimentos e financeiros da empresa e concilia tais fluxos com as variações dos saldos de caixa e aplicações em títulos negociáveis nesse período”. Como pode ser visto, as entradas e saídas de numerários em caixa são as fontes de alimentação para a elaboração do fluxo de caixa. Numa perspectiva futura, suas previsões de entradas e saídas é que darão sustentação à elaboração dessa ferramenta.

Como forma de demonstrar a necessidade da gestão de fluxo de caixa nas empresas, principalmente nas micro e pequenas, Lemes Junior e Pisa (2010, p.116) faz uma reflexão sobre a adequada administração do fluxo de caixa, que é de fundamental importância para a administração e a continuidade das empresas. Porém faz uma pequena ressalva dizendo que “essa afirmação é igualmente verdadeira para empresas de todos os portes, porém, para uma MP, ela é uma questão de sobrevivência” (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.116).

3.5.2 Administrando o capital de giro

Em convergência à utilização dos relatórios de fluxo de caixa, e como consequência de sua análise tem-se o capital de giro como outro elemento da administração financeira e orçamentária a se desenvolver numa empresa, inclusive de micro e pequeno porte. Compreende-se por capital de giro “o valor dos recursos envolvidos na movimentação do dia-a-dia da empresa” (SOUZA, 2007, 95). Trata da administração do caixa da empresa e dos bancos, assim como das contas a receber e a pagar, além dos estoques.

Lemes Junior e Pisa (2010, p.131) afirmam que para que haja uma administração do capital de giro a contento, deve-se envolver nessa análise quatro elementos básicos: a administração de caixa, a administração de contas a receber, a gestão financeira dos estoques e a administração das contas a pagar.

Deve-se ressaltar que ao se analisar o capital de giro das empresas faz-se uma freqüente associação à tomada financeira de curto prazo. Diante da dúvida sobre o curto prazo, Ross (2009, p.599) afirma que “não há uma definição universalmente aceita de finanças a curto

prazo”, e “a diferença mais importante entre finanças a curto prazo e finanças e longo prazo é a duração das séries de fluxos de caixa. As decisões financeiras a curto prazo envolvem entradas e saídas de caixa no prazo máximo de um ano”. Baseado na afirmação de Ross (2009) sobre as contas a curto prazo, e no conceito explorado por Souza (2007) sobre o capital de giro, pode-se perceber que a sua administração visa a gestão dos recursos necessários para manutenção da empresa no curto prazo. Sua análise é essencial à sobrevivência das empresas, pois a insuficiência, ou até a falta do capital de giro por período prolongado, causará problemas de liquidez e solvência que por muitas vezes por ser irreversível.

Souza (2007, p.98) exemplifica algumas dessas conseqüências acarretadas pela má gestão do capital de giro.

- O descontrole entre as receitas e os pagamentos, gerando maior custo por necessidade de negociar maior prazo nos pagamentos;
- A concessão de maiores prazos nas vendas com o objetivo de conquistar mercado;
- O excesso na utilização de capital de terceiros e seus elevados custos;
- Ausência de mercadorias em estoque, acarretando perda de vendas;
- Baixa rentabilidade líquida ocasionada pelo custo do dinheiro captado de terceiros.

Assim, identificar a necessidade de capital de giro (NCG) na empresa torna-se de essencial necessidade, visto que se trata dos valores de recursos necessários para que a empresa cumpra todos os seus compromissos nos respectivos vencimentos (SOUZA, 2007, p.96). O autor propõe ainda a seguinte equação para calcular a necessidade de capital de giro:

$$NCG = E + D + VR - VP \quad (2)$$

Onde:

- NCG = Necessidade de Capital de Giro;
- E = Estoque;
- D = Disponibilidades de recursos;
- Valores a Receber a curto prazo;
- Valores a Pagar a curto prazo;

Através destes cálculos, busca-se o capital de giro adequado a cada empresa, o relacionando também em função do volume de vendas.

Souza (2007, p.97) afirma que para concluir que o capital de giro em uma MPE basta verificar “o volume de recebimentos mensais, menos o volume de pagamentos mensais no mesmo período. Sendo o resultado positivo sem necessidade de recorrer a capital de terceiros.”

3.5.3 Custos e preço de venda

Outra variável pouco utilizada, ou mesmo má utilizada pelos gestores que compromete a vida financeira das organizações é a falta de critério ao estabelecer o preço de venda de seus produtos e serviços. Como visto anteriormente, a formação do preço errada é uma das dificuldades enfrentadas pelos empresários dentro de suas empresas, neste íterim, faz-se necessário uma análise mais apurada dos custos com vista à formação do preço de venda ideal para cada um de seus produtos ou serviços. Sob a perspectiva financeira, a determinação do preço de vendas e do volume de vendas

é necessário para cobrir os custos diretos, as despesas fixas e variáveis incidentes sobre a produção, o fornecimento das mercadorias ou da prestação dos serviços, que além disso proporcionem o retorno financeiro desejado, que representa a lucratividade que a empresa é capaz de gerar” (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.138).

Para que o empresário possa elaborar o preço de vendas é necessário, inicialmente, compreender os custos de produção, ou prestação do serviço. Esses custos podem ser classificados de acordo com o volume de produção ou com relação aos produtos fabricados ou serviços prestados. Em relação aos produtos, os custos podem ser diretos ou indiretos. Os custos diretos são “assim denominados porque seus valores e quantidades em relação ao produto são de fácil identificação. Assim, todos os gastos que recaem diretamente na fabricação do produto são considerados Custos Diretos” (RIBEIRO, 2002, p.28).

Pode-se tomar como exemplo a matéria-prima utilizada na produção, a mão-de-obra do pessoal que trabalha diretamente no processo produtivo, assim como materiais secundários relacionados aos produtos. Por outro lado, os custos indiretos “compreende os gastos com

materiais, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação aplicados indiretamente no produto” (RIBEIRO, 2002, p.28). Este autor os classifica como aqueles

Que impossibilitam uma segura e objetiva identificação com o produto como também àquela que, mesmo integrando o produto (como ocorre com certos materiais secundários), pelo pequeno valor que representam em relação ao custo total, não compensam a realização dos cálculos para considerá-los como Custo Direto.

Já os custos relacionados ao volume de produção podem ser classificados como fixos ou variáveis. Custos fixos são os gastos relacionados ao processo produtivo que independem do volume de produção. Dessa forma, independentemente qual for a quantidade produzida, esse custo não irá se alterar. Ribeiro (2002, p.31) justifica a afirmação exemplificando que “tanto faz a empresa produzir uma ou dez unidades de um ou mais produtos em um mês, por exemplo, pois os Custos Fixos serão os mesmos nesse mês.”

No entanto os custos variáveis, como o próprio nome diz, “são aqueles que variam em função das quantidades produzidas” (RIBEIRO, 2002, p.31). Como exemplo dos custos variáveis, pode-se citar a matéria-prima utilizada na produção. A partir da caracterização de todos os custos dentro das empresas torna-se possível para seu gestor atribuir a seu produto ou serviço o preço de venda necessário para cobrir todos seus gastos e manter o lucro desejado. Várias são as técnicas desenvolvidas para o estabelecimento do preço de vendas. Com base nos custos, Hoji (2007, p.359) desenvolve a seguinte equação:

$$RL = CDV + CDF + L \quad (3)$$

Onde:

- RL = Receita líquida;
- CDV = Custos e despesas variáveis;
- CDF = Custos e despesas fixos;
- L = Lucro.

Já Souza (2007, p.30), propõe a seguinte equação para que seja determinado o preço de venda:

$$PV = CA + Tr + CF + ML \quad (4)$$

Onde:

- PV = Preço de venda;
- CA = Custo de aquisição dos produtos;
- Tr = Tributos;
- CF = Custos fixos;
- ML = Margem de lucro esperada sobre vendas

Pode-se perceber nas duas equações que apesar das nomenclaturas das variáveis serem diferentes, ambas possuem o mesmo critério para a formação do preço, ou seja, custos, fixos e variáveis, somados ao lucro desejado. Com isso percebe-se que uma boa estratégia montada perante aos custos e ao preço de vendas acaba sendo diferencial competitivo nas MPEs, já que esta ferramenta é pouco, ou quase nunca, utilizado pelos micro e pequenos empresários.

3.5 Processos, inovação e gestão ambiental nas MPEs

Abordar assuntos como processos e inovação dentro das empresas de micro e pequeno porte não é tarefa fácil. Diversas são as abordagens e as ideologias estudadas. Neste contexto Wood (2004, p.19) faz uma análise sobre essa dificuldade ao descrever uma de suas características como sendo temáticas de “alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens.”

Neste íterim, cabe-se uma análise introdutória sobre a mudança organizacional sob a perspectiva de implementação de processos eficientes, e inovações que permitam as MPEs se destacarem perante a concorrência em que vivem diariamente. Além disso, “os consumidores tornam-se mais exigentes, um número cada vez maior de competidores chega a cada dia ao mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força de trabalho requer novo tipo de tratamento” (WOOD, 2004, p.21), exigindo que as velocidades das tomadas de decisões e das mudanças dentro das organizações tornem-se fundamental.

Aliado à mudança organizacional nas MPEs, na inovação e na gestão dos processos, o ambiente empresarial assume uma nova postura, chamada sustentável, em relação aos

recursos disponíveis no mundo. Assim, a gestão ambiental nos empreendimentos de micro e pequeno porte torna-se indispensável para uma gestão eficaz.

De acordo com Para Lemes Junior e Pisa (2010, p.34), “os consumidores passaram a exigir que os produtos e serviços que consomem sejam oferecidos por empresas reconhecidas como social e ambientalmente responsáveis”, e com isso “os empreendedores atentos identificaram nessa nova postura excelentes oportunidades de negócio, reconhecendo o valor de adotar estratégias de sustentabilidade.”

3.5.1 Gestão da mudança nas MPEs

Pode-se perceber que a mudança organizacional deve ser compreendida pelos gestores como um princípio de melhoria constante a ser implementado. Envolve “alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações” (HERZOG, 1991, p.6-11), da mesma forma como antecipa alterações estratégicas de recursos ou tecnologia.

Por possuírem menor contingente pessoal, tendo as pessoas bem próximo ao dia-a-dia das micro e pequenas empresas, tais mudanças passam a ser percebidas com maior rapidez e maior proporção fazendo com que provoque “uma séria de efeitos sobre as pessoas e, com base nessa situação, pode-se ter início de um processo de resistência a essas mudanças” (OLIVEIRA, 2007, p.443).

Para que tenha menor impacto a aplicação da mudança nas organizações, da mesma forma como na implementação de novos processos ou numa nova cultura, algumas práticas podem ser realizadas. A informação dos fatos, das necessidades, dos objetivos e seus efeitos, aliado à persuasão dos fatos e das necessidades que levaram o gestor à decisão de mudança são requisitos básicos para uma gestão colaborativa que envolva os funcionários “no diagnóstico, na decisão e no planejamento de ações decorrentes” (MELLO, 1978, p.47).

Com menor impacto negativo, e maior envolvimento das pessoas o processo de mudança dentro das organizações, em especial nas MPEs, passa a tornar menos turbulento e cansativo a implementação inovadora de políticas de processos e inovação, além de facilitar a criação da cultura ética necessária para que a empresa desenvolva a gestão ambiental.

3.5.2 Processos e inovação nas MPEs

Em concomitância à mudança organizacional, medidas que possam avaliar os processos e sua implementação devem fazer parte da estrutura das empresas. Sob essa ótica Niven (2005, p.06) afirma que existem dois assuntos que são discutidos dentro das organizações: o problema de medição eficaz do desempenho e a questão da implementação da estratégia. Este segundo já discutido no Capítulo 02, Abordagem epistemológica da estratégia: análise do conteúdo aplicado às micro e pequenas empresas, quando discutido sobre a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*.

Em retomada ao assunto em contexto com a mensuração do desempenho por parte dos processos, o BSC “utiliza medições como uma nova linguagem para descrever os elementos-chave para a aquisição da estratégia” das empresas, sendo essencial para a sua obtenção (NIVEN, 2005, p.17). O autor complementa expondo que

esses Scorecards alinham-se com o Scorecard de mais alto nível de sua empresa identificando os objetivos estratégicos e medidas que os departamentos e grupos mais básicos usarão para localizar seu progresso na contribuição com as metas globais da empresa (p.246).

Porém, para que haja um método eficiente de avaliação e medição dos processos, faz-se necessário um recurso vital que Oliveira (2007, p.27) afirma influenciar a produtividade, a rentabilidade, a lucratividade e as decisões estratégicas das empresas, o sistema de informação gerencial (SIG).

Para o autor, alguns são os benefícios gerados pelo SIG às empresas após sua implantação. Pode-se destacar a redução de custos das operações, melhoria na estrutura organizacional e nos métodos administrativos para facilitar o fluxo de informações, além da melhoria no acesso às informações, proporcionando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço (p.27-28).

Essa ferramenta permitirá que os processos existentes possam se convergir entre as áreas e departamentos gerando informações sistêmicas dentro da empresa. Possibilita inclusive a melhoria dos processos já existentes, sob a luz da inovação, essa que por sua vez é resultante de fatores internos, possuindo como fonte principal o empreendedorismo criativo (LEMES JUNIOR E PISA, 2010, p.194).

Porém a inovação não significa nas MPEs a criação de um novo produto ou serviço, mas sim a oferta desses produtos e serviços de formas diferentes do habitual, agregando novos valores ao conjunto que possa ser distinto dos tradicionais ofertados pelos concorrentes. O “agregar valor ao produto ou serviço” deve ser compreendido, neste caso, como algo que o complete, aumente suas vendas, e traga mais clientes satisfeitos para a empresa, através de “novas formas de abordagem para produtos já existentes: seja por meio de mudanças na embalagem; na maneira de atingir os cliente, através da utilização de novas mídias mais bem direcionadas, e até mesmo de distribuição e colocação dos produtos ou serviços no mercado” (LEMES JUNIOR E PISA, 2010, p.195).

Neste sentido, Anthony e Christensen (2007, p.19) fazem uma reflexão sobre a inovação afirmando que sua aplicação nas organizações torna-se “imprescindível para a saúde da empresa”, criando novos produtos, serviços, processos e modelagens operacionais que contribuem para o crescimento do empreendimento e da economia.

Em convergência ao processo inovador dentro das organizações, sobretudo nos micro e pequenas empreendimentos, observa-se um preocupação dos consumidores com produtos e serviços com menor impacto ambiental, que segundo Lemes Junior e Pisa (2010, p.36), obriga a mudança de atitude por parte de todo o setor produtivo e dos órgãos governamentais.

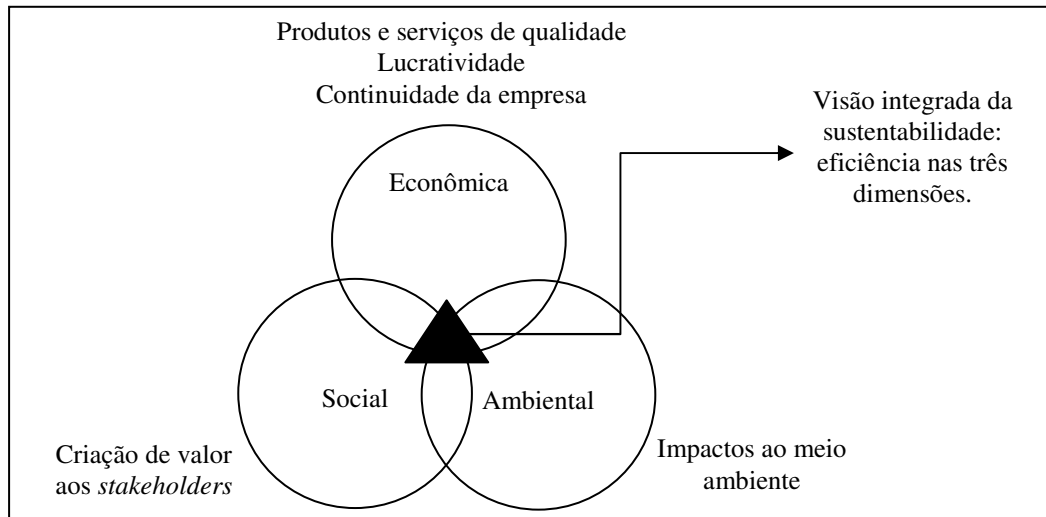
3.5.1 Gestão ambiental nas MPEs

Como já discutido anteriormente, os consumidores se sensibilizaram com as questões ambientais, optando, às vezes, por adquirirem produtos e serviços de empresas engajadas com tal proposta. Exigindo que as empresas passem a se comprometer cada vez mais com essas questões, já pode ser percebida por parte dos investidores, uma tendência em priorizar a disponibilização de recursos em empresas preocupadas com a sustentabilidade.

Lemes Junior e Pisa (2010, p.36) afirmam que as “empresas que não se adequarem a essa nova visão global de sustentabilidade estão sentenciadas a perder competitividade num prazo não muito longo”, sendo assim, os gastos despendidos nas questões sustentáveis “poderia ser visto como despesas”, mas “na verdade consiste em investimento na própria sobrevivência”.

Pode-se compreender como empresas sustentáveis as organizações que contemplam o chamado “tripé da sustentabilidade”, constituído pelas dimensões econômica, social e ambiental, conforme pode-se ver na Figura 4.

Figura 03 – Três dimensões da sustentabilidade



Fonte: Lemes Junior e Pisa (2010, p.34).

Como uma das bases do tripé da sustentabilidade a perspectiva econômica faz-se importante para a existência da empresa, sendo responsável pelo:

desenvolvimento do país, através da geração de emprego e renda à população, lucratividade, para que possa continuar existindo por longo período, perpetuando o bem-estar social da comunidade onde está inserida e proporcionando riquezas aos proprietários, e sujeitando-se à tributação (Lemes Junior e Pisa, 2010, p.34-35).

A outra vertente diz respeito à responsabilidade social das empresas, compreendida pela:

relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Lemes Junior e Pisa, 2010, p.34-35).

Neste íterim, devido sua representatividade na composição econômica do país, e em específico na economia de Palmas, Tocantins, as MPEs, passam a ter um papel consideravelmente importante na disseminação e na aplicação da inovação e em processos

que tragam benefícios para a sociedade e o meio ambiente, se mantendo competitiva e gerando riquezas para seus sócios.

PARTE III: OS MÉTODOS E A PESQUISA

METODOLOGIA

Com base na revisão bibliográfica desenvolvida sob a perspectiva da contextualização regional e atividade empresarial de Palmas, da abordagem estratégica empresarial e da gestão empresarial de micro e pequenas empresas, foi elaborada a pesquisa da análise do modelo de gestão das micro e pequenas empresas de Palmas-TO, objetivando seu desenvolvimento e consolidação no mercado.

Procedimentos metodológicos

Para desenvolvimento da pesquisa utilizou-se de técnicas, que combinadas, proporcionaram a abordagem quantitativa proposta. Para isso, foi proposta a utilização do procedimento metodológico expostos na sequência do trabalho.

Pesquisa Bibliográfica e Documental

Inicialmente foi feito levantamento bibliográfico visando conceituar desenvolvimento regional, estratégia empresarial e gestão empresarial em micro e pequenas empresas. Tais conceitos foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa proposta, uma vez que são estes os conceitos aprofundados para que fossem identificadas e analisadas as variáveis de gestão que contribuem para o crescimento e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no município de Palmas.

A identificação dos principais fatores empresariais utilizados como elementos de gestão nas micro e pequenas empresas de Palmas foi obtida através de pesquisa exploratória, a fim de verificar e analisar os dados gerenciais administrativos e operacionais que “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a tomá-lo mais explícito, ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p.41).

Pesquisa Quantitativa

Argumenta-se que a pesquisa quantitativa é uma forma de investigação o qual, preferencialmente, utiliza métodos que operacionalizem conceitos de modo que possam ser mensurados tais como técnicas estatísticas, que produzam conceitos e teorias, por meio do método dedutivo; mas também é possível a construção de um conceito ou hipótese, a partir da imaginação e criatividade do cientista (FLICK, 2004, p.17).

Sendo assim, foi utilizada neste trabalho a pesquisa quantitativa. Seu objetivo era conhecer os elementos que compõem a gestão dos micro e pequenos empreendimentos de Palmas. Para tal, foi utilizado questionário conforme especificado a frente.

PARTE IV: PESQUISA QUANTITATIVA - INFORMAÇÕES

A pesquisa quantitativa conduzida neste estudo é apresentada a seguir com informações acerca do universo pesquisado e amostra, do instrumento de coleta de dados, ou seja, o questionário desenvolvido com seus respectivos blocos, assim como dos procedimentos utilizados na coleta de dados em si.

Universo Pesquisado e Amostra

De acordo com o secretário de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Palmas, a “economia em Palmas tem tido um crescimento real” (PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS, 2010). Isto é demonstrado no interesse que novos investidores possuem de se instalar na Capital. Há ainda, uma intenção de expansão no setor industrial no município, e para isso está

em fase final de estudo a implantação de um pólo de confecções, com previsão de abrigar cerca de mil indústrias familiares, gerando assim seis mil empregos diretos e mais quatro mil indiretos (PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS, 2010).

Preparando para essa crescente demanda, a prefeitura está investindo cerca de R\$ 8 milhões na revitalização do Parque Eco-industrial de Palmas, com o objetivo de atender à demanda e as futuras necessidades das indústrias que se instalarão no município (PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS, 2010).

Aliado a esses investimentos, a infra-estrutura logística do estado permitirá que Palmas seja beneficiada com a construção da Ferrovia Norte-Sul. O município será um grande eixo logístico-industrial através da implantação do Pátio Multimodal de Palmas/Porto Nacional às margens da TO-080.

Segundo o Governo do Estado do Tocantins (2010), as indústrias palmense terão maior competitividade em relação aos demais centros produtores. Tal expectativa já pode ser percebida através do aumento da industrialização, no fortalecimento do comércio local, na ampliação da geração de empregos e nos recordes seqüenciais das exportações.

Com base em tais fatores que contribuem para o crescimento e a consolidação das indústrias na capital tocantinense, a pesquisa se deu em micro e pequenos empreendimentos industriais do município de Palmas-TO.

A pesquisa no setor empresarial industrial se justificou também devido a escassez de pesquisas e estudos voltados a esse grupo de empreendimentos. Esta constatação pode ser vista ao se consultar os diretórios de pesquisas do *Scielo* e da Biblioteca *on line* do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Tocantins.

A identificação que represente a “melhor parte” das micro e pequenas empresas no município estudado é uma importante etapa a ser percorrida para a elaboração da pesquisa.

Muitas vezes não nos é possível estudar tudo que desejamos devido à escassez de fontes ou premência de tempo. Nesse caso, utiliza-se o método da amostragem que consiste em obter um total do Universo, mediante o exame de uma parte, uma amostra que seja suficientemente representativa (CIRIBELLI, 2003, p.58).

A mesma autora complementa as considerações sobre a amostra conceituando-a como “uma parcela convenientemente selecionada do Universo (população)”. A problemática que cerca a amostra baseia-se na escolha de “uma parte que seja a mais representativa possível do todo (CIRIBELLI, 2003, p.58).

Para isso utilizou-se uma amostra estatística a partir do universo dos micro e pequenos empreendimentos de Palmas, onde foram identificados segundo a Junta Comercial do Tocantins (2010), 88 micro e pequenos empreendimentos industriais formais no município.

Baseando-se em Ciribelli (2003) e Gil (2002), elaborou-se os dados estatísticos da amostra a ser pesquisada, pretendendo um nível de 90% de confiança, com uma margem de erro de 10% para os resultados obtidos. Para o cálculo do tamanho da amostra foi utilizado a equação 1 fornecida por Davi, Aquilano e Chase (1999, p.345).

$$N = \frac{Z^2 p(1 - p)}{E^2} \quad (1)$$

Onde:

- N = Número de observações a serem feitas;

- Z = Número de desvio-padrão associados com o grau de confiança dado;
- p = Proporção estimada de tempo em que ocorre a atividade que está sendo medida;
- E = Erro absoluto desejado.

Assim, através dos cálculos pôde-se chegar a uma amostragem de 39 micro e pequenas empresas no município pesquisado, o que permitiu uma pesquisa probabilística.

Detalhamento da Pesquisa

Com base nos procedimentos metodológicos, no universo e na amostra já definidas, os caminhos percorridos foram executados da seguinte forma: a pesquisa se deu em 40 empresas industriais de Palmas, distribuídas na região periférica e central deste município, como objetivo obter uma visão quantitativa e macro do modelo de gestão utilizado pelos empreendedores e administradores dessas MPEs.

Instrumentos de coleta de dados - Questionário

Para a realização da pesquisa, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário organizado com referência na revisão de literatura. Para sua elaboração utilizou-se elementos e ferramentas da administração, sustentado em autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Kotler (1998), Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2004), Gitman (2000), entre outros.

Como forma de facilitar a compreensão na aplicação, na tabulação e na análise dos dados coletados, este instrumento (Apêndice A) foi elaborado contendo 73 perguntas, sendo elas abertas e fechadas subdivididas conforme as perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), em função da ferramenta *Balanced Scorecard*.

Os blocos de assuntos estão dispostos da seguinte forma: BLOCO A - PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO DA EMPRESA; BLOCO B - PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL; BLOCO C - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS; BLOCO D - GESTÃO MERCADOLÓGICA; BLOCO E - GESTÃO FINANCEIRA; BLOCO F - PROCESSOS, INOVAÇÃO E MEIO AMBIENTE.

O primeiro bloco, chamado de perfil sócio-econômico da empresa teve como objetivo caracterizar os empreendimentos pesquisados, assim como os entrevistados/respondentes.

Nas questões relativas ao bloco B, planejamento, estratégia e gestão empresarial, pretendeu-se verificar o conhecimento do empreendedor/gestor da instituição pesquisada, dando condições para compreender seu nível de conhecimento sobre a gestão, a visão futura para a empresa e seu planejamento inicial.

No bloco C, gestão de recursos humanos, as questões foram elaboradas com a finalidade de analisar o nível de conhecimento do empresário/entrevistado sobre a gestão, a motivação, a avaliação de desempenho, as políticas de treinamentos e os planos de cargos e salários dentro de seus empreendimentos, assim como sua aplicação prática, fazendo uma análise sob a perspectiva de aprendizado e crescimento dos funcionários.

A fim de conhecer os aspectos mercadológicos nas empresas pesquisadas, sob a perspectiva do cliente, foram elaboradas no bloco D questões referentes à gestão mercadológica. Isso possibilitou que fosse analisado o conhecimento do gestor/administrador da empresa sobre essa temática, assim como as ferramentas que possam colaborar para o crescimento do empreendimento.

As questões relativas ao bloco E, perspectiva financeira; buscaram analisar os fatores de gestão relativo aos recursos financeiros da empresa, possibilitando que fosse verificado se o empresário/administrador possui uma visão sistêmica da área, com perspectivas orçamentárias elaboradas.

Por fim, pretendeu-se através do último bloco, F, denominado processos, inovação e meio ambiente, identificar aspectos gerenciais ligados à perspectiva dos processos inovadores internos sob a ótica do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável. Como complemento à aplicação do instrumento de coleta de dados, objetivando aprofundar em todos os itens distribuídos pelos seis blocos abordados, e fornecer informações que aprofundassem e respondessem alguns "por quês" dentro da pesquisa, levou-se em consideração a percepção e compreensão do pesquisador no momento da entrevista.

Após a identificação dos elementos de gestão dos empresários palmense, foi elaborada uma análise comparativa entre as empresas escolhidas para a avaliação da aplicabilidade e das conseqüências de tais fatores gerenciais que contribuam para o crescimento e o desenvolvimento das empresas pesquisadas.

Em todas as etapas a coleta de dados foi realizada pelo próprio pesquisador. Isso se deve ao fato de aspirar ao máximo de confiabilidade na coleta dos dados, assim como a habilidade do pesquisador para eventual demanda ou possível dificuldade que pudesse vir a existir.

Nesta pesquisa, trabalhou-se com uma perspectiva metodológica múltipla, a fim de interpretar, confrontar os dados, abarcar as várias dimensões envolvidas. Acredita-se que a partir da construção deste caminho metodológico fosse possível responder às questões levantadas nesse trabalho, em torno da reflexão sobre a gestão estratégica empresarial.

Para sanar eventual problema, antecipando a possíveis falhas no questionário foi aplicado um pré-teste em cinco empresas industriais de Palmas possibilitando fazer os ajustes necessários para a aplicação definitiva do instrumento.

Coleta de dados

Através da coleta de dados pretendeu-se identificar o perfil de gestão utilizado nas micro e pequenas empresas de Palmas (TO), avaliando o grau de sistematização e utilização de ferramentas administrativas, tendo como referência as melhores práticas da gestão de empreendimentos.

Para isso, foram realizadas, conforme já descrito anteriormente, uma pesquisa de caráter quantitativo, assim, utilizou-se 40 instrumento de coleta de dados aplicados nas MPEs de Palmas entre os dias 04 e 22 de abril de 2011 com empresários proprietários/gestores de tais empreendimentos. Tal pesquisa de campo proporcionou ao pesquisador dados referente à gestão das micro e pequenas empresas do município estudado, o que permitiu elaborar as análises que se seguem.

Após concluída as entrevistas e tabulado os dados coletados, pôde-se realizar análise comparativa entre as empresas visitadas, como pode ser visto no tópico a seguir, análise de discussão dos dados.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A partir dos dados coletados pela pesquisa de campo, pode-se observar os resultados que se seguem abaixo, concomitantemente à suas respectivas análises:

BLOCO A - PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO DA EMPRESA

Em análise ao tempo médio de constituição das empresas entrevistadas, percebe-se que em sua maioria, 42,5% foram abertas há mais de 10 anos, 22,5% entre 4 e 5 anos, e 7,5% entre 1 e 2 anos, conforme pode ser verificado através do gráfico 04.

Através da data de constituição verificado em entrevista foi percebido pelo pesquisador que entre as 17 empresas que responderam possuir acima de 10 anos de constituição, 13 delas possuem cerca de 20 anos de atividade, o que nos mostra 32,5% do total das empresas pesquisadas possuem uma longevidade apreciável, já que Palmas possui 22 anos de existência.

É visto que 6 empresas não responderam o questionário.

Gráfico 04 - Tempo de constituição da empresa

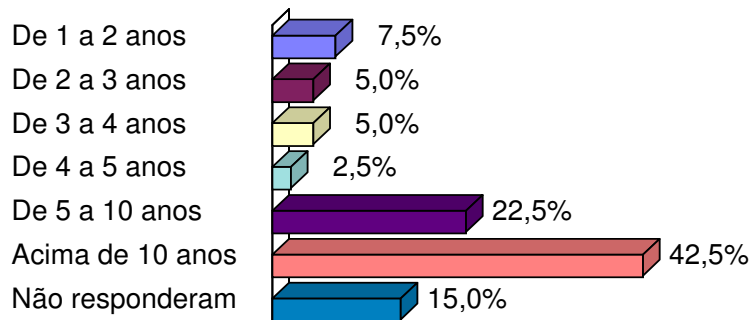


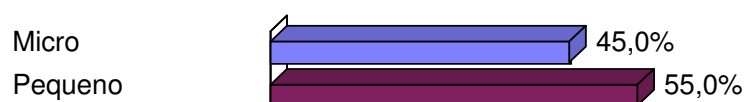
Tabela 01 - Tempo de constituição da empresa

	Empresas	Porcentagem
De 1 a 2 anos	3	7,5%
De 2 a 3 anos	2	5%
De 3 a 4 anos	2	5%
De 4 a 5 anos	1	2,5%
De 5 a 10 anos	9	22,5%
Acima de 10 anos	17	42,5%
Não responderam	6	15%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Através do gráfico 05 podemos verificar que referente ao tamanho das organizações pesquisadas 45% caracterizam-se por ser micro empreendimentos, enquanto 55% são empresas de pequeno porte.

Apesar de percebido que algumas empresas visitadas possuem estrutura física consideravelmente grande e compatível com um maior porte, foi observado que há uma tendência por meio do empreendedor de manter seus empreendimentos no tamanho que está. Isso acontece por motivos contábeis, financeiros, e fiscais.

Gráfico 05 - Empresa por porte**Tabela 02 - Empresa por porte**

	Empresas	Porcentagem
Micro	18	45%
Pequena	22	55%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Em análise ao número de funcionários, vemos que 40% dos empreendimentos pesquisados possuem entre 6 e 10 colaboradores, enquanto 15% entre 16 e 20. Dos entrevistados que disseram possuir até 5 funcionários em sua empresa somou-se 12,5%, e entre 11 e 15, 10%.

Verificou-se também, perante esses pesquisados, que de forma geral as empresas mantêm um quadro de colaboradores enxuto, ou seja, com o mínimo de pessoas possível de funcionários. Porém, como visto, por exemplo, numa indústria de pré-moldados e cimento que possui 58 funcionários, apesar de ser a empresa pesquisada com maior número de funcionários, e trabalhar sob rigoroso controle de custo, há uma demanda para que seja aumentado seu quadro funcional.

Gráfico 06 – Número de funcionários nas empresas

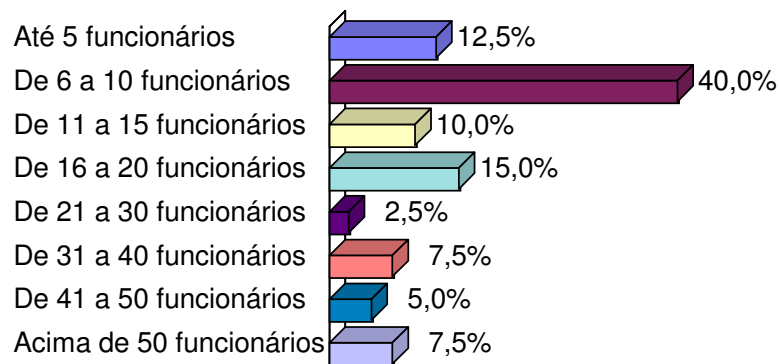


Tabela 03 - Número de funcionários nas empresas

	Empresas	Porcentagem
Até 5 funcionários	5	12,5%
De 6 a 10 funcionários	16	40%
De 11 a 15 funcionários	4	10%
De 16 a 20 funcionários	6	15%
De 21 a 30 funcionários	1	2,5%
De 31 a 40 funcionários	3	7,5%
De 41 a 50 funcionários	2	5%
Acima de 50 funcionários	3	7,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Já o gráfico 07 nos mostra a disposição do cargo dos respondentes da entrevista, onde pode ser visto que 75% dos questionários foram respondidos pelos proprietários das organizações visitadas, e 15%, por seus gerentes.

Tais entrevistas concentradas nos proprietários das empresas visitadas foram feitas de forma idealizada e intencional por parte do pesquisador, tendo em vista a possibilidade de coleta de dados com maior exatidão, propriedade e veracidade. Além disso, foi oportuno para que o pesquisador pudesse explorar algumas questões quantitativas com maior profundidade, dando condição para que algumas respostas pudessem ser explicadas, quando necessário.

Gráfico 07 – Cargo dos respondentes

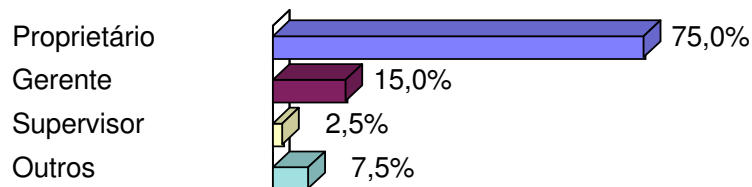


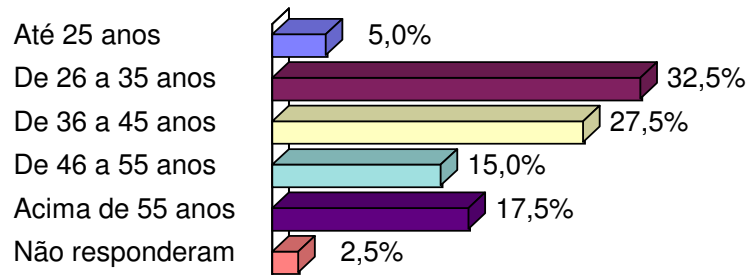
Tabela 04 - Cargo dos respondentes

	Empresas	Porcentagem
Proprietário	30	75%
Gerente	6	15%
Supervisor	1	2,5%
Outros	3	7,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Verificado a faixa etária dos pesquisados, observa-se a partir do gráfico 08 que a disposição das idades médias está concentrada entre 26 e 35 anos (32,5%), seguida por pessoas entre 36 e 45 anos (27,5%).

Respondentes acima de 55 anos somam 17,5%, entre 46 e 55 anos, 15%. É visto também que a faixa etária com entrevistados até 25 anos é de 5%, e que 1 entrevistado não respondeu à questão.

Gráfico 08 - Faixa etária dos respondentes**Tabela 05 - Faixa etária dos respondentes**

	Empresas	Porcentagem
Até 25 anos	2	5%
De 26 a 35 anos	13	32,5%
De 36 a 454 anos	11	27,5%
De 46 a 55 anos	6	15%
Acima de 55 anos	7	17,5%
Não responderam	1	2,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Como pode ser verificado através do gráfico 09, há uma maior proporção de entrevistados do sexo masculino, o qual representa 67,5% do total, enquanto as mulheres somam 32,5% da amostra.

Gráfico 09 - Gênero dos entrevistados**Tabela 06 - Gênero dos entrevistados**

	Empresas	Porcentagem
Masculino	27	67,5%
Feminino	13	32,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Em referência ao grau de instrução dos empresários e gestores entrevistados, o gráfico 10 demonstra que houve uma maior frequência de pessoas com nível superior completo representando 35%, seguido por profissionais com o ensino médio representando 27,5% dos pesquisados. Uma pessoa não respondeu à questão.

A partir dessa informação é possível perceber que há uma preocupação por parte dos empresários e gestores com o aprendizado, o conhecimento e capacitação, objetivando um melhor aproveitamento e desempenho empresarial. Isso se sustenta ao observarmos o gráfico abaixo, uma vez que ao somar todos entrevistados que cursam ou já cursaram o ensino superior será encontrada uma proporção de 65% do total, ou seja, mais que a metade.

Gráfico 10 – Grau de instrução dos entrevistados

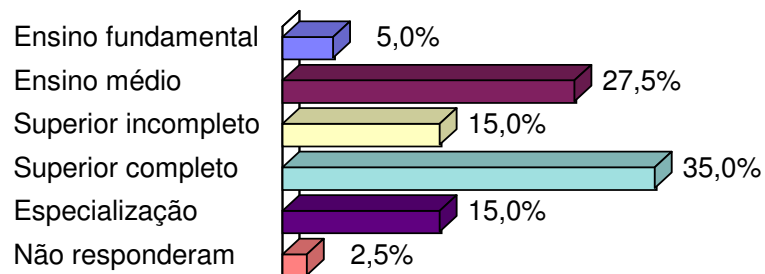


Tabela 07 - Faixa etária dos respondentes

	Empresas	Porcentagem
Ensino fundamenta	2	5%
Ensino médio	11	27,5%
Superior incompleto	6	15%
Superior completo	14	35%
Especialização	6	15%
Não responderam	1	2,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

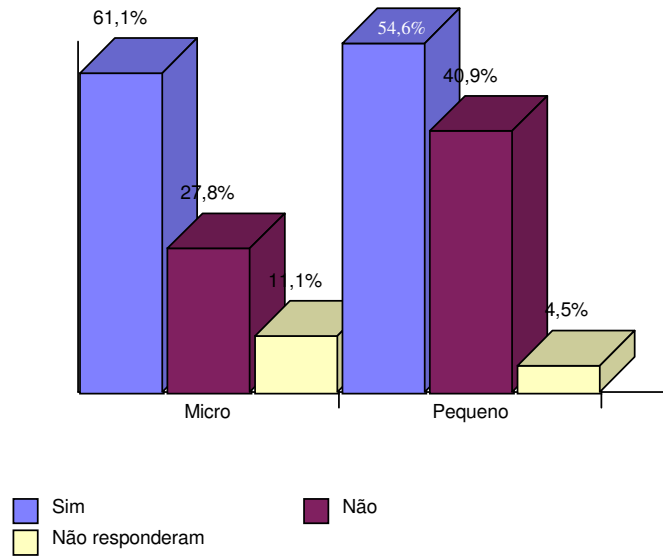
BLOCO B - PLANEJAMENTO, ESTRÉGINA E GESTÃO EMPRESARIAL
--

Ao analisarmos a questão 15 que se refere à elaboração de um plano inicial voltado à abertura da empresa, é percebido através do gráfico 11 que, das micro empresas consultadas 61,1% responderam ter colocado em prática essa ação, e 27,8% responderam que não elaboraram um planejamento inicial.

Já entre os entrevistados das empresas de porte pequeno, 54,6% responderam que efetuaram tal elaboração no início das atividades das empresas, enquanto 40,9% não efetuaram. Isso permite intuir que empreendedores de em empresas de porte micro utilizaram com mais frequência ferramentas de planejamento, como o plano de negócio, ao iniciarem suas atividades.

Por outro lado, foi percebido em entrevista a uma empresária de pequeno porte que atua com industrialização de móveis planejados que há 18 anos, quando iniciou seu empreendimento como micro empresária, não realizara nenhum tipo de planejamento devido à falta de informação e conhecimento sobre o assunto. À medida que sua empresa foi crescendo percebeu a necessidade de se aprimorar tecnicamente, e hoje com curso superior na área de gestão, percebe a relevância e a importância de se planejar para produzir.

Assim como essa empresária, novos empreendedores que abrem seus negócios atualmente possuem tal visão de planejamento, já que sua grande maioria (como visto através do gráfico 10) adquiriu conhecimentos técnicos por meio do curso superior, o que justificaria uma proporção de micro empreendimentos maior com elaboração de plano inicial. Três entrevistados não responderam a esta questão.

Gráfico 11 - Cruzamento: empresa por porte versus elaboração de plano inicial**Tabela 08 - Cruzamento: empresa por porte versus elaboração de plano inicial**

	Micro	Pequeno	TOTAL
Sim	11	12	23
Não	5	9	14
Não responderam	2	1	3
TOTAL	40	22	40

Fonte: Pesquisa de campo

No entanto, em referência aos empresários que responderam elaborar um plano inicial no momento em que abriam seus empreendimentos, em ambos os portes de empresa, pode ser verificado através do gráfico 12 que 47,8% deles disseram ter conhecimento mediano do plano de negócio, enquanto 30,4% conhecimento avançado. 13% dizem ter conhecimento básico do plano de negócio. Duas pessoas não responderam a questão.

Esse gráfico nos traz importante informação já que como visto anteriormente, 61,1% dos micro empresários, e 54,6% dos empresários de pequeno porte afirmaram ter elaborado um plano inicial no início das atividades de seus empreendimentos.

Ao analisarmos com maior critério tais informações geradas pelo gráfico abaixo podemos perceber que 78,2% dos entrevistados possuem conhecimento mediano ou básico sobre essa temática, o que nos remete a cogitar a possibilidade dos planos elaborados não

serem a contento e não possuírem eficiência necessária objeto de seu propósito, o que pode comprometer o seu objetivo maior, gerar informações relevantes para a abertura do negócio.

Gráfico 12 - Cruzamento: elaboração de plano inicial *versus* conhecimento do plano de negócio

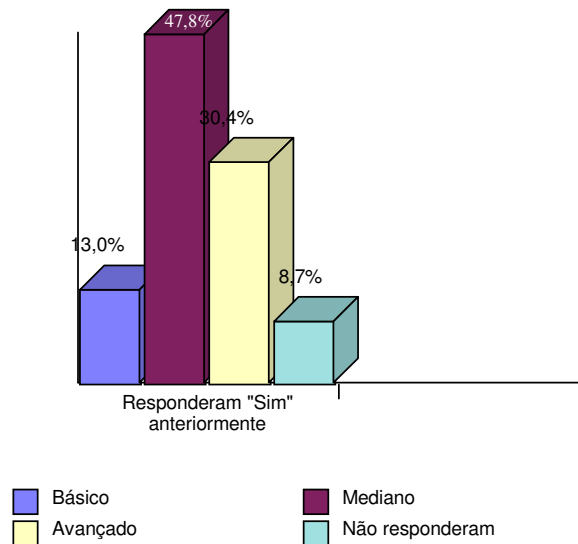


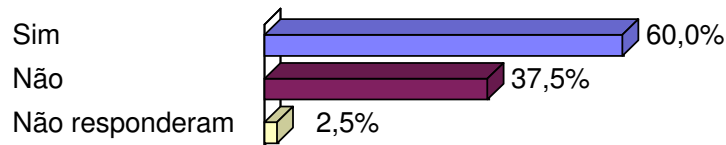
Tabela 09 - Cruzamento: elaboração de plano inicial *versus* conhecimento do plano de negócio

	Básico	Mediano	Avançado	Não responderam	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	3	11	7	2	23

Fonte: Pesquisa de campo

Ao verificar o conhecimento dos empresários sobre o planejamento estratégico é percebido que 60% dizem possuir tal conhecimento, enquanto 37,5% responderam não (gráfico 13). Uma pessoa não respondeu a esta questão.

Isso demonstra que nas MPEs de Palmas há um alto nível de conhecimento por parte dos empresários nesse quesito, o que pode potencializar o sucesso de seus empreendimentos. No entanto, para que haja tal sucesso empresarial, não basta apenas que o empreendedor saiba lidar com o planejamento estratégico, e sim que o coloque em prática para obtenção dos resultados através de metas, objetivos e ações, discussão a qual será retomada logo à frente.

Gráfico 13 - Conhecimento sobre planejamento estratégico**Tabela 10 - Conhecimento sobre planejamento estratégico**

	Empresas	Porcentagem
Sim	24	60%
Não	15	37,5%
Não responderam	1	2,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Desses 60% (24 respondentes) que afirmaram ter conhecimentos específicos sobre planejamento estratégico, 83,3% dizem possuir metas, objetivos e ações específicas. Já os outros 16,7% não as possuem.

O gráfico 14 nos confere informações que nos leva a acreditar que grande parte do empresariado industrial de Palmas possui total controle e compreensão sobre a elaboração e aplicação do planejamento estratégico em seus empreendimentos. No entanto, durante uma das entrevistas com um micro empresário do ramo de marmoraria, desde 2009, ao responder que possui metas, objetivos e ações foi questionado sobre como são desenvolvidas e aplicadas periodicamente. Visto tal questionamento o pesquisador percebeu que apesar do empresário possuir ensino superior completo na área de gestão, houve dúvida quanto à sua resposta, ora o empresário não soube responder com exatidão sobre a temática discutida.

Em sua fala, diz apenas "traçar objetivos para a empresa de acordo com a demanda do mercado", o que pode dar indícios de desconhecimento total ou parcial sobre o planejamento estratégico.

Gráfico 14 - Cruzamento: conhecimento sobre planejamento estratégico *versus* possuir metas, objetivos e ações especificadas

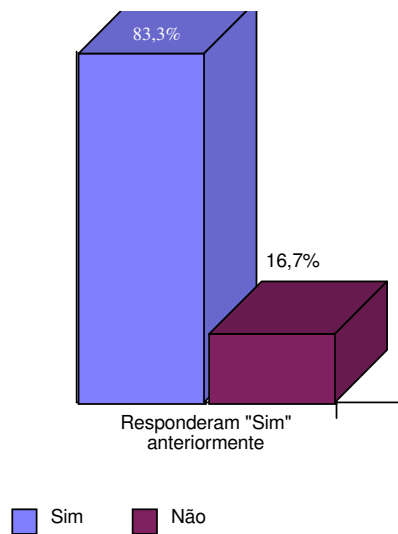


Tabela 11 - Cruzamento: conhecimento sobre planejamento estratégico *versus* possuir metas, objetivos e ações especificadas

	Sim	Não	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	20	4	24

Fonte: Pesquisa de campo

O gráfico 15 demonstra quantas empresas utilizam um planejamento operacional. Pode ser verificado nele que 60% das organizações possuem tal planejamento, enquanto 40% não possuem. Essa informação nos dá condição para visualizar como os micro e pequenos empresários de Palmas conduzem a operacionalização de seus negócios. Assim, tendo em vista as respostas dadas, percebe-se que existe um índice considerável de empresas que não planejam seu dia-a-dia, o que pode comprometer ou reduzir a sua eficiência operacional.

Gráfico 15 – Utilização de planejamento operacional

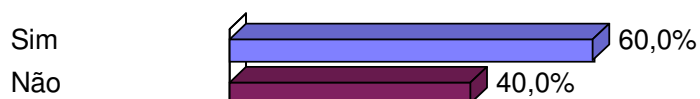
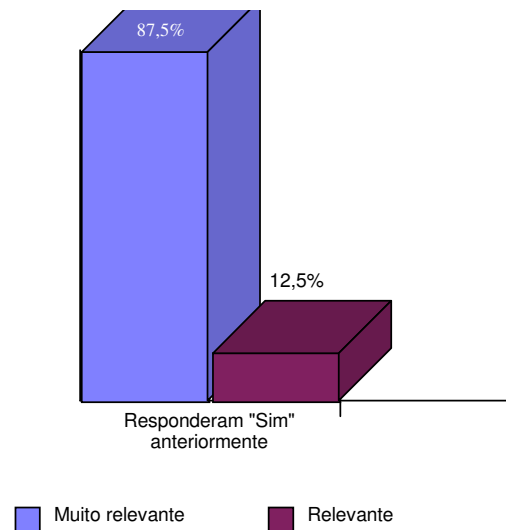


Tabela 12 - Utilização de planejamento operacional

	Empresas	Porcentagem
Sim	24	60%
Não	16	40%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Com isso, pode-se verificar entre os empresários (60%) que responderam utilizar um planejamento operacional, que 87,5% afirmam ser uma ação muito relevante para a empresa, enquanto 12,5% disseram ser relevante.

Gráfico 16 - Importância da utilização do planejamento operacional**Tabela 13 - Importância da utilização do planejamento operacional**

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Grau de importância	21	3	24

Fonte: Pesquisa de campo

Questionados sobre a existência de um modelo de avaliação de desempenho, 42,5% dos entrevistados afirmaram possuir, enquanto 52,5% responderam não (gráfico 17). 5% não responderam à questão.

Gráfico 17 – Existência de modelo de avaliação de desempenho operacional para a empresa

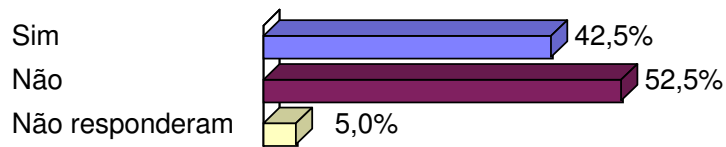


Tabela 14 - Existência de modelo de avaliação de desempenho operacional para a empresa

	Empresas	Porcentagem
Sim	17	42,5%
Não	21	52,5%
Não responderam	2	5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Através do gráfico 18 é verificado que dos entrevistados que responderam existir um modelo de desempenho operacional, 70,6% disseram acreditar que seja muito relevante essa prática, e 29,4% relevante.

Gráfico 18 - Existência de um modelo de avaliação de desempenho operacional *versus* importância dessa prática

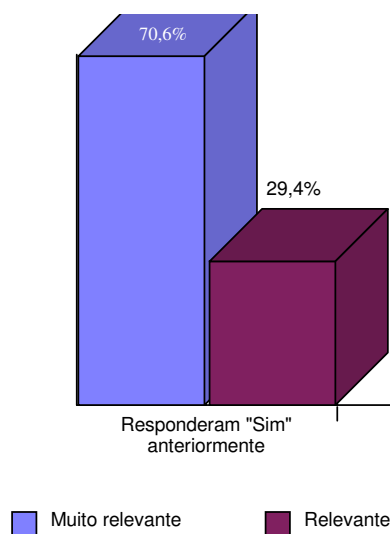


Tabela 15 - Existência de um modelo de avaliação de desempenho operacional *versus* importância dessa prática

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	12	5	17

Fonte: Pesquisa de campo

No gráfico 19 pode ser verificado o grau de conhecimento por parte do empresário sobre gestão empresarial. Com isso, percebe-se que 50% dos entrevistados se dizem ter conhecimento mediano e 30% conhecimento básico. Entre os que responderam possuir conhecimento avançado sobre gestão empresarial foram somados 10%, e 5% afirmaram não ter nenhum tipo de conhecimento nesta área. 5% não responderam à questão.

Percebe-se com isso que existe um elevado índice de empresários e gestores com baixo conhecimento em gestão empresarial, já que 85% dos pesquisados demonstram ter algum tipo de deficiência técnica no assunto, como pode ser percebido abaixo. No entanto, em campo, foi percebido pelo entrevistador que alguns dos micro e pequenos empresários entrevistados mesmo possuindo baixo grau de conhecimento neste assunto, procuram periodicamente se capacitarem através de cursos, palestras, seminários e outros, utilizando, por exemplo, o SEBRAE como centro de aprendizado.

Essa percepção pode ser validade através do gráfico 20, conforme veremos à frente.

Gráfico 19 - Conhecimento sobre gestão empresarial

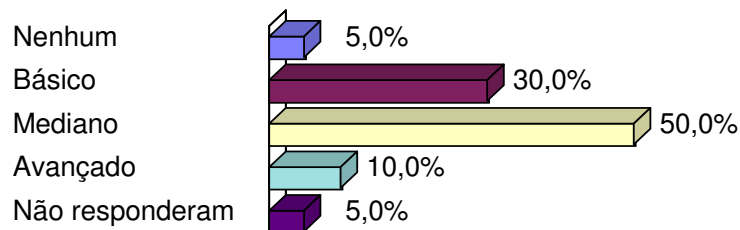


Tabela 16 - Conhecimento sobre gestão empresarial

	Empresas	Porcentagem
Nenhum	2	5%
Básico	12	30%
Mediano	20	50%
Avançado	4	10%
Não responderam	2	5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Finalizando esse bloco de questões foi questionado aos empresários sobre o grau de importância que os mesmos atribuíam sobre a necessidade do conhecimento em gestão de micro e pequenas empresas, já que empreenderam e gerenciam uma MPE. Assim, enquanto foi respondido por 67,5% que é muito relevante esse conhecimento, 27,5% acreditam ser relevante. 5% não responderam à questão (gráfico 20).

Com análise às respostas apresentadas pelo gráfico 20, pode-se concluir que apesar do cenário de empresários que não se consideram tecnicamente capacitados em gestão empresarial (85% conforme gráfico 19), quase todos respondentes (95%) afirmaram ser que tal quesito é de relevância para o dia-a-dia de suas empresas. Isso pode indicar a consciência dos pesquisados sobre a importância da capacitação para potencialização do desempenho de seus empreendimentos.

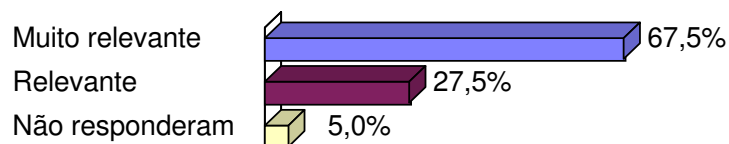
Gráfico 20 - Necessidade do conhecimento sobre gestão de MPEs

Tabela 17 - Necessidade do conhecimento sobre gestão de MPEs

	Empresas	Porcentagem
Muito relevante	27	67,5%
Relevante	11	27,5%
Não responderam	2	5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

BLOCO C - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com objetivo de identificar a forma de gestão dos micro e pequenos empresários de Palmas, sobre a gestão de recursos humanos de seus empreendimentos, foram feitas algumas indagações dentro dessa perspectiva, onde foi obtido o que se segue:

Perguntado aos empresários sobre seu conhecimento sobre gestão de recursos humanos, pôde-se perceber através do gráfico 21 que 57,5% afirmam possuir conhecimento nesta área (gráfico 21). 42,5% responderam não possuir tal conhecimento.

Entre os entrevistados que afirmaram não possuir conhecimento em recursos humanos, destaca-se o respondente proprietário de uma indústria de panificação que a cerca de três anos está instalada em Palmas. Segundo o empresário que diz ter conhecimento básico nessa área, as pessoas são essenciais para o seu negócio, já que como se trata de uma micro empresa, ele dedica grande parte de seu tempo na administração do negócio, delegando funções para seus colaboradores manterem a operacionalidade da empresa. No entanto, acredita que com maior conhecimento poderá ter maior influência positiva sobre seus liderados, o que para ele, poderá trazer maior produtividade, envolvimento e comprometimento com seu negócio.

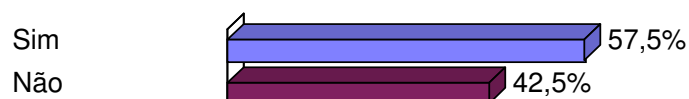
Gráfico 21 – Conhecimento dos empresários em recursos humanos

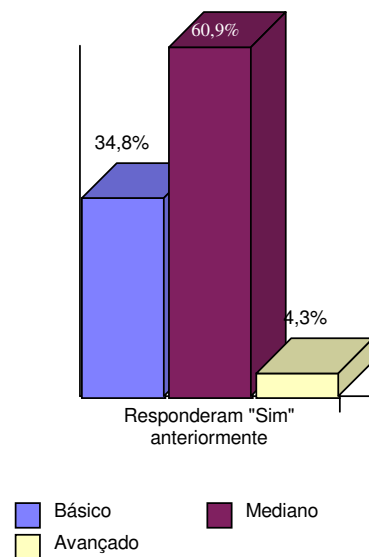
Tabela 18 - Conhecimento dos empresários em recursos humanos

	Empresas	Porcentagem
Sim	23	57,5%
Não	17	42,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Como visto anteriormente, 57,5% dos entrevistados disseram conhecer gestão de recursos humanos. Destes empresários, 60,9% disseram ter um nível mediano. Enquanto 34,8% responderam possuir um nível básico, 4,3%, possui conhecimento avançado (gráfico 22).

Com isso percebe-se que uma minoria de empreendedores possui realmente capacidade técnica para administrar seu negócio, o que nos dá indícios de onde pode ser um problema de gestão enfrentada pelos micro e pequenos empresários do município de Palmas, que pode comprometer a sobrevivência de suas empresas.

Gráfico 22 – Nível de conhecimento dos empresários em recursos humanos**Tabela 19 - Nível de conhecimento dos empresários em recursos humanos**

	Básico	Mediano	Avançado	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	8	14	1	23

Fonte: Pesquisa de campo

Em face à realização de avaliação de desempenho de seus funcionários, percebe-se que 52,5% dos empresários realizam esta prática em suas empresas, enquanto 47,5% não (gráfico 23).

A avaliação de desempenho pode ser um mecanismo importante para a verificação do cumprimento das atividades de cada funcionário, com isso, percebe-se em análise ao gráfico que cerca de metade dos empresários não possuem estimativa formal de como anda o desempenho de seus colaboradores. Tais informações, ou sua falta, pode ser para essas empresas a diferença entre aproveitar o potencial de seus funcionários, ou não.

Gráfico 23 - Avaliação de desempenho de seus funcionários

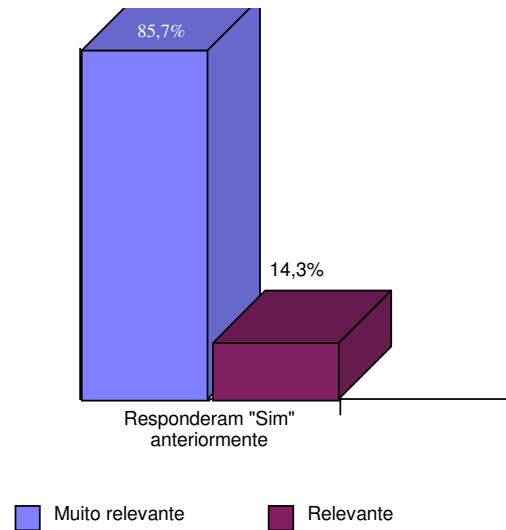


Tabela 20 - Avaliação de desempenho de seus funcionários

	Empresas	Porcentagem
Sim	21	52,5%
Não	19	47,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Como pode ser visto através do gráfico 24, entre os empresários que disseram realizar avaliação de desempenho de seus funcionários, 85,7% consideram essa prática muito relevante, enquanto 14,3%, relevante. Isso nos leva a perceber que todos eles praticam esta ação com a crença da importância do conhecimento do desempenho e do cumprimento das atividades de cada colaborador.

Gráfico 24 – Grau de importância da avaliação de desempenho**Tabela 21 - Grau de importância da avaliação de desempenho**

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	18	3	21

Fonte: Pesquisa de campo

Em complemento à análise anterior, foi questionado ao respondente se a empresa possui alguma política de recompensa e/ou reconhecimento do funcionário pelo seu desempenho, assim como a importância dessa prática na instituição. Pode ser verificado no gráfico 25 que enquanto 52,5% dizem aplicar essa política, enquanto 47,5% não a implementam.

Tal prática pode ser compreendida pela necessidade de compensação do colaborador pelo seu esforço e destaque dentro da empresa. Neste íterim, o gestor de uma distribuidora de produtos alimentícios com quadro funcionários de 56 empregados afirmou no momento da entrevista de campo que considera relevante tal prática devido à característica dos trabalhadores dessa região, pois são pessoas sem compromisso com o trabalho e suas atividades diárias, o que exige da empresa "criatividade" para motivação de seus funcionários, motivo esse para a utilização de uma política de recompensa e reconhecimento.

Gráfico 25 – Utilização de política de recompensa e/ou reconhecimento**Tabela 22 - Utilização de política de recompensa e/ou reconhecimento**

	Empresas	Porcentagem
Sim	21	52,5%
Não	19	47,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Dos pesquisados que responderam recompensar e/ou reconhecer seus funcionários, 76,2% consideram esta ação como uma prática muito relevante, e 23,8% relevante (gráfico 26).

Isso demonstra que em meio aos empresários que utilizam uma política de recompensa e/ou reconhecimento, todos consideram tal prática como de relevância para a administração de suas empresas, promovendo benefícios positivos em seus colaboradores e conseqüentemente, na indústria.

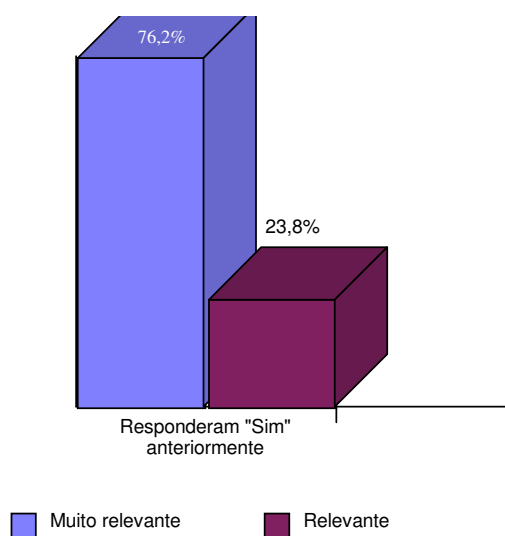
Gráfico 26 - Grau de importância da utilização da política de recompensa e/ou reconhecimento

Tabela 23 - Grau de importância da utilização da política de recompensa e/ou reconhecimento

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	16	5	21

Fonte: Pesquisa de campo

Sobre programa de treinamento e de desenvolvimento profissional nas indústrias de Palmas, pode ser visto que 55% dos entrevistados possuem algum tipo de prática voltada ao crescimento profissional de seus funcionários, e 45% não utilizam essa prática (gráfico 27).

O desenvolvimento profissional tende a ser cada vez mais objeto de procura por meio dos funcionários que desejam qualificação técnica e crescimento no mercado de trabalho. No entanto, foi percebido pelo entrevistador angústia por meio dos empresários. Isso se deve ao fato deles terem conhecimento da necessidade descrita acima, e como forma de gratificação ou mesmo de investimento em seus recursos humanos, disponibilizam cursos, palestras, oficinas, encontros que pouco são aproveitadas pelos funcionários.

Isso demonstra por parte desses colaboradores a baixa aderência a esses programas propostos pelas empresas de Palmas.

Gráfico 27 – Utilização de programa de treinamento e desenvolvimento profissional

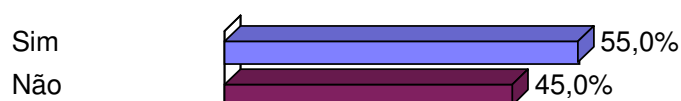


Tabela 24 - Utilização de programa de treinamento e desenvolvimento profissional

	Empresas	Porcentagem
Sim	22	55%
Não	18	45%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Para perceber o grau de importância atribuído pelos empresários em relação à utilização de um programa de treinamento e desenvolvimento profissional aos seus colaboradores, pode-

se observar o gráfico 28. Entre os 55% dos entrevistados que praticam treinamento e desenvolvimento profissional, 86,4% dos entrevistados considera ser uma ação muito relevante à empresa, enquanto 13,6% a considera relevante.

Gráfico 28 - Grau de importância da utilização do programa de treinamento e desenvolvimento profissional

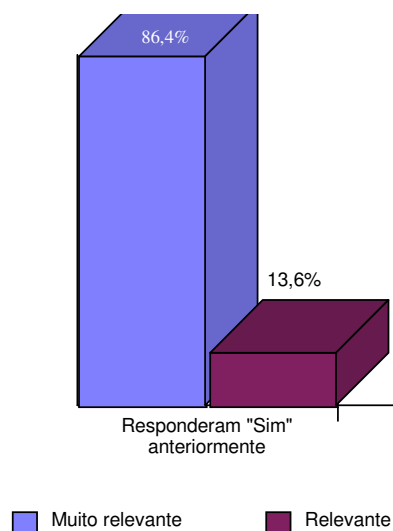


Tabela 25 - Grau de importância da utilização do programa de treinamento e desenvolvimento profissional

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	19	3	22

Fonte: Pesquisa de campo

Sobre a política de cargos e salários, vemos através do gráfico 26 que 62,5% dos entrevistados afirmam não ter definido essa prática em suas empresas, enquanto 37,5% possuem. Por meio desses dados é possível constatar que de forma geral as micro e pequenas empresas de Palmas não possuem definidos os salários pagos a seus funcionários, relacionado à função, tempo de serviço, qualificação, e outros fatores.

De acordo com pesquisado, proprietário de uma indústria de marcenaria do município com cinco funcionários, apesar de considerar uma prática relevante, sua empresa não adota o programa pelos motivos de não saber como funciona, conseqüentemente não saber como

elaborar um desses planos. O outro motivo está é devido a seus funcionários receberem salários baixos, o que não exigiria tal esforço.

Gráfico 29 – Utilização de plano de cargos e salários



Tabela 26 - Utilização de plano de cargos e salários

	Empresas	Porcentagem
Sim	15	37,5%
Não	25	62,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Entre os empresários que afirmaram utilizar uma política de cargos e salários, 80% consideram como uma ação muito relevante e 20%, relevante (gráfico 30).

No entanto, é ratificado que os empresários que responderam utilizar um plano de cargo e salários são minorias na pesquisa, já que apenas 37,5% responderam praticar tal ação.

Gráfico 30 - Grau de importância do plano de cargos e salários

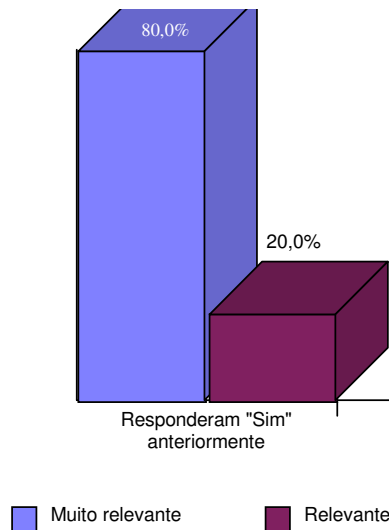


Tabela 27 - Grau de importância do plano de cargos e salários

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	12	3	15

Fonte: Pesquisa de campo

Em análise ao gráfico 31, relacionado à rotatividade (*turnover*) dos funcionários nas empresas pesquisadas, pode-se verificar que há uma maior concentração de entradas e saídas de trabalhadores nas empresas em um período maior que dois anos (65%). A rotatividade de funcionários menor que um ano contabilizaram 12,5%, o que pode demonstrar que cerca de 10% de seus funcionários são renovados a cada ano.

De acordo com empresário do ramo de panificação que possui 16 funcionários em seu estabelecimento, o fato gerador desse alto índice de *turnover* que ocorre em sua empresa (menor que 1 ano) devido às pessoas que procuram pela demissão com o objetivo de receber o seu seguro desemprego e ficar algum período sem trabalhar.

Tal consideração também foi apresentada por um cerealista do município que atua no mercado desde 1991, hoje com sete funcionários. Segundo ele, o seguro desemprego é a maior causa de rotatividade de seus funcionários, já que os trabalhadores, sem estudo, sem perspectiva, além do baixo salário, preferem ficar em casa recebendo o benefício e fazendo "bico" para complementar seus orçamentos, porém sem registro de carteira.

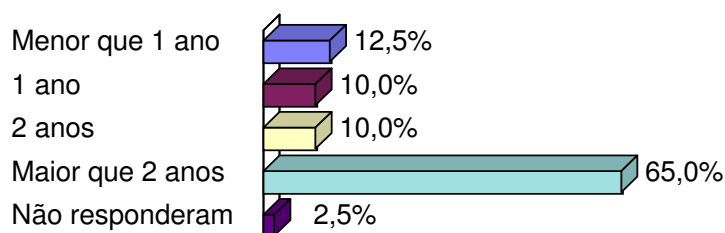
Gráfico 31 - Grau de rotatividade (*turnover*) dos funcionários

Tabela 28 - Grau de rotatividade (*turnover*) dos funcionários

	Empresas	Porcentagem
Menor que 1 ano	5	12,5%
1 ano	4	10%
2 anos	4	10%
Maior que 2 anos	26	65%
Não responderam	1	2,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

BLOCO D - GESTÃO MERCADOLÓGICA

Para uma organização a gestão mercadológica é fator essencial de sobrevivência. Neste ínterim, as questões dispostas abaixo fornecem subsídios para identificação da forma como os empresários de Palmas conduzem seus empreendimentos sob a perspectiva dos clientes. Assim, ao questionar, pudemos perceber alguns aspectos relacionados à este assunto, como se segue:

Questionados sobre seus conhecimentos em gestão mercadológica, o gráfico 32 demonstra que os 50% dos empresários afirmam possuir tais conhecimentos específicos nesta área, enquanto 47,5% não os possuem. 2,5% dos entrevistados não responderam a esta questão.

Esta estatística pode nos fornecer indícios para acreditarmos que os aspectos mercadológicos das micro e pequenas empresas de Palmas estão comprometidos, já que praticamente metade dos empresários não tem nenhum tipo de conhecimento na área. Isso é agravado ainda mais ao analisar os 50% que afirmaram possuir tais noções. Em análise ao gráfico 33 pode-se verificar que entre os que responderam que conhecem técnicas de gestão mercadológica, 85% deles possuem conhecimento básico ou mediano.

Isso demonstra a necessidade da qualificação técnica relacionada à este questão.

Gráfico 32 - Conhecimento dos empresários em gestão mercadológica

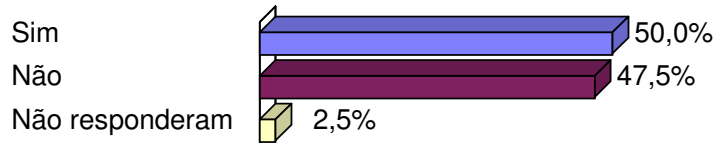


Tabela 29 - Conhecimento dos empresários em gestão mercadológica

	Empresas	Porcentagem
Sim	20	50%
Não	19	47,5%
Não responderam	1	2,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Entre os 50% dos empresários que afirmaram possuir conhecimento em gestão mercadológica, 60% possui conhecimento mediano, enquanto 25% afirmam ter conhecimento básico. Por fim, 15% responderam ter conhecimento avançado em gestão de marketing (gráfico 33).

Gráfico 33 - Nível de conhecimento dos empresários em gestão mercadológica

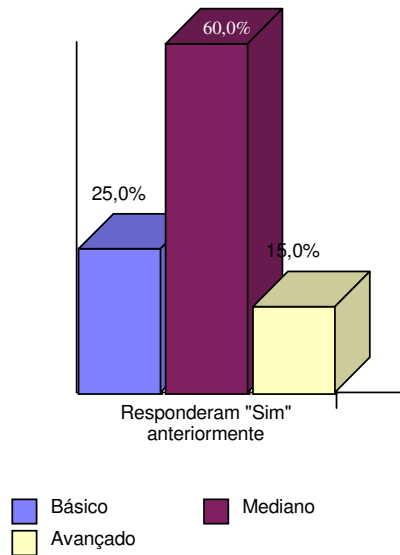
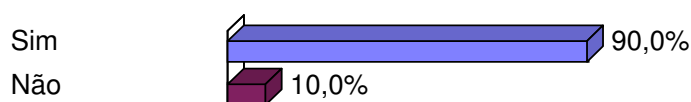


Tabela 30 - Nível de conhecimento dos empresários em gestão mercadológica

	Básico	Mediano	Avançado	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	5	12	3	20

Fonte: Pesquisa de campo

O cadastro dos seus clientes é essencial para o relacionamento das empresas, dessa forma, foi perguntado para os empresários se as indústrias pesquisadas possuíam um registro de seus compradores. Assim, através do gráfico 34, é possível verificar que 90% dos empreendimentos pesquisados mantêm o cadastro de sua clientela, enquanto 10%, não.

Gráfico 34 – Utilização de cadastro de clientes**Tabela 31 - Utilização de cadastro de clientes**

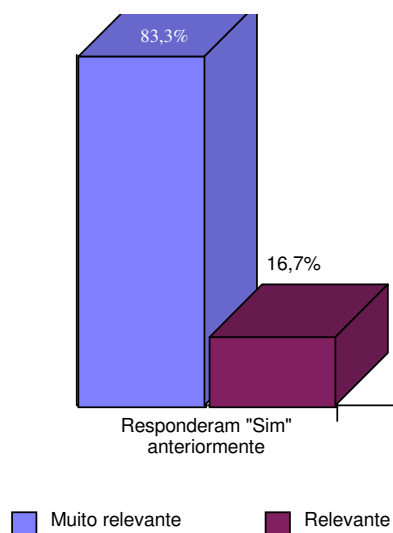
	Empresas	Porcentagem
Sim	36	90%
Não	4	10%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Relacionado ao grau de importância atribuído pelos empresários sobre essa prática, pode-se verificar o gráfico que se segue:

Dos que disseram possuir essas informações, 83,3% responderam ser uma prática muito relevante para a empresa, enquanto 16,7% disseram ser relevante (gráfico 35).

Dessa forma, percebe-se que grande parte dos empresários utilizam e mantêm o cadastro de seus cliente por entenderem sua importância para o relacionamento entre as partes, o que promove vendas e retornos positivos para as indústrias.

Gráfico 35 - Grau de importância do cadastro de clientes**Tabela 32 - Grau de importância do cadastro de clientes**

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	30	6	36

Fonte: Pesquisa de campo

Identificar o nível de satisfação de seus clientes é outro importante passo para o relacionamento das empresas e sua diferenciação no mercado, com isso, foi questionado aos empresários se sua empresa realiza tal pesquisa.

Como pode ser visto através do gráfico que se segue, 52,5% dos entrevistados responderam realizar pesquisa para identificação da satisfação de seus clientes quanto a seus produtos e serviços, enquanto 47,5% não praticam essa ação. Isso demonstra que pouco mais da metade dos micro e pequenos empresários de Palmas sabem da relevância de conhecer como anda seus produtos e serviços sob a ótica de seus clientes, informação que poderá contribuir para o crescimento e a manutenção do negócio no mercado.

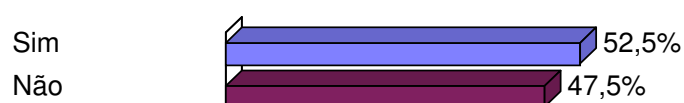
Gráfico 36 – Realização de pesquisa de satisfação dos clientes

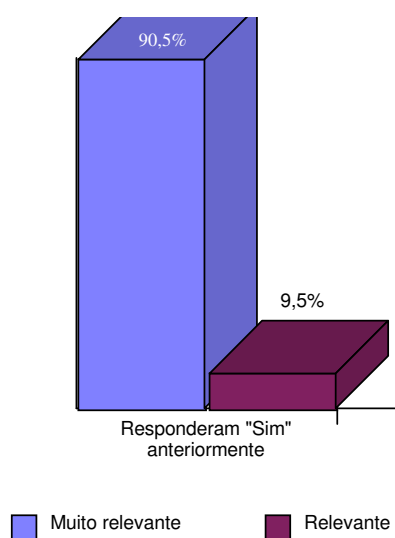
Tabela 33 - Utilização de cadastro de clientes

	Empresas	Porcentagem
Sim	21	52,5%
Não	19	47,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Como forma de ratificar o visto a cima, dos 52,5% entrevistados que responderam praticar pesquisa de satisfação com seus clientes, 90,5% a considera muito relevante para a empresa, e 9,5% a considera relevante (gráfico 37).

Isso demonstra que quase sua totalidade considera ser uma prática muito relevante para a empresa conhecer a satisfação de seus clientes.

Gráfico 37 - Grau de importância da pesquisa de satisfação dos clientes**Tabela 34 - Grau de importância da pesquisa de satisfação dos clientes**

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	19	2	21

Fonte: Pesquisa de campo

Questionados sobre a utilização de meios de comunicação para a publicidade de seus produtos no mercado, obteve-se como resposta que enquanto 55% dos empresários utilizam algum tipo de canal, 27,5% não. 17,5% dos entrevistados não responderam à questão.

Gráfico 38 – Utilização de veículo de comunicação para promoção dos produtos no mercado

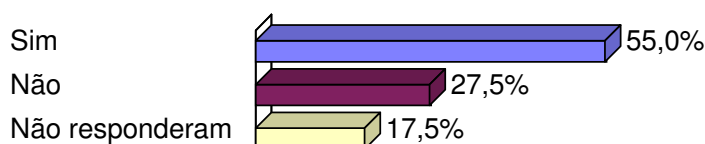


Tabela 35 - Utilização de veículo de comunicação para promoção dos produtos no mercado

	Empresas	Porcentagem
Sim	22	55%
Não	11	27,5%
Não responderam	7	17,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Visto que 55% das empresas utilizam mecanismos de comunicação, com o propósito de identificar os mais utilizados pelas micro e pequenas indústrias de Palmas, assim como o mais eficaz, pode-se perceber através do gráfico 39 que a internet (29,2%), a TV (22,2%) e o rádio (15,3%) são os meios usados com maior frequência entre os entrevistados (gráfico 39).

Gráfico 39 - Meios de comunicação utilizados pelas empresas

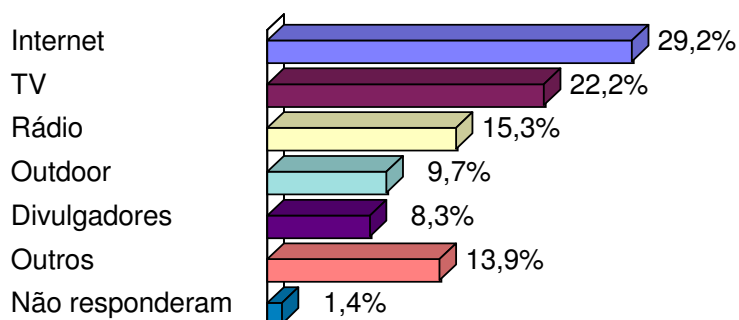


Tabela 36 - Meios de comunicação utilizados pelas empresas

	Citações	Porcentagem
Internet	21	29,2%
TV	16	22,2%
Rádio	11	15,3%
Outros	10	13,9%
Outdoor	7	9,7%
Divulgadores	6	8,3%
Não responderam	1	1,4%
TOTAL	72	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Entre os citados, constata-se através da tabela 37 que os meios de comunicação considerados pelos pesquisados como os que proporcionam maior benefício à empresa ao ser utilizado. são a TV, com 16 citações, o boca-a-boca e o rádio, com 6 citações cada, além do *outdoor* e da internet, com 5 e 4 citações, respectivamente.

Tabela 37 - Meios de comunicação que gera maior benefício à empresa

	Citações
TV	16
Boca-a-boca	6
Rádio	6
Outdoor	5
Internet	4
Panfletos	2
Atendimento de excelência	1
Divulgadores	1
Feiras	1
Folders	1
Indicação de clientes	1
Mídia	1
Placas em obras	1
Plotagem dos carros da empresa	1
Produto no ponto de venda	1
Site	1
Telefone	1
TOTAL	50

Fonte: Pesquisa de campo

Questionados sobre a forma utilizada para distribuição de seus produtos a seus clientes, 67,5% responderam utilizar a forma ideal, enquanto 30% disseram não ser a forma ideal (gráfico 40).

Gráfico 40 – Utilização da forma ideal para distribuição de seus produtos

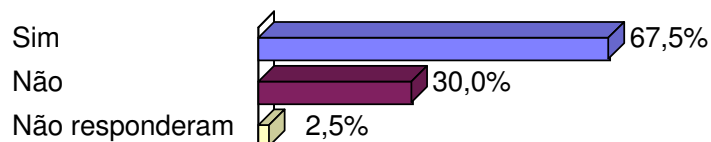


Tabela 38 - Utilização da forma ideal para distribuição de seus produtos

	Empresas	Porcentagem
Sim	27	67,5%
Não	12	30%
Não responderam	1	2,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Outro fator decisivo para as micro e pequenas empresas é o conhecimento do mercado em que atua, ou seja, conhecer preços praticados, produtos similares, tendências, entre outros fatores, assim ter ciência de seus concorrentes passa a ser fator essencial no dia-a-dia empresarial. Visto isso, foi questionado aos empresários palmense se eles possuem conhecimento específico de seus concorrentes.

Em análise ao gráfico 41 pode-se verificar que 85% dos entrevistados afirmaram conhecer seus concorrentes, enquanto 15% que não.

Gráfico 41 - Conhecimento de seus concorrentes

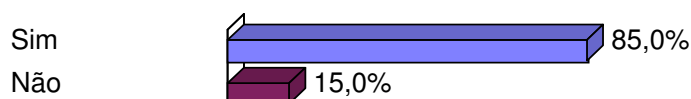
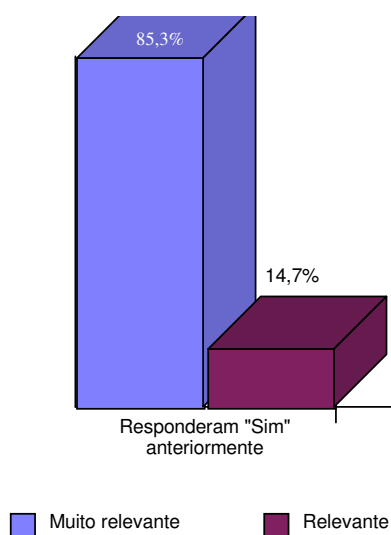


Tabela 39 - Conhecimento de seus concorrentes

	Empresas	Porcentagem
Sim	34	85%
Não	6	15%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Entre os empresários que disseram ter conhecimento de seus concorrentes, 85,3% consideram que essa é uma prática muito relevante para a empresa, e 14,7% como relevante.

Gráfico 42 - Grau de importância em conhecer seus concorrentes**Tabela 40 - Grau de importância em conhecer seus concorrentes**

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	29	5	34

Fonte: Pesquisa de campo

O *benchmarking* é uma ferramenta mercadológica muito utilizada pelas organizações. Neste contexto, identificar no mercado as melhores práticas empresariais pelos empreendedores pesquisados é objeto de exercício periódico pelas empresas, visto que 60% delas responderam fazer o *benchmarking* (gráfico 43).

Gráfico 43 – Identificação das melhores práticas: *Benchmarking***Tabela 41 - Identificação das melhores práticas: *Benchmarking***

	Empresas	Porcentagem
Sim	24	60%
Não	16	40%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Desses 60% que disseram fazer *benchmarking*, 79,2% atribuem um grau de muito relevante a essa prática, e 20,8% relevante (gráfico 44).

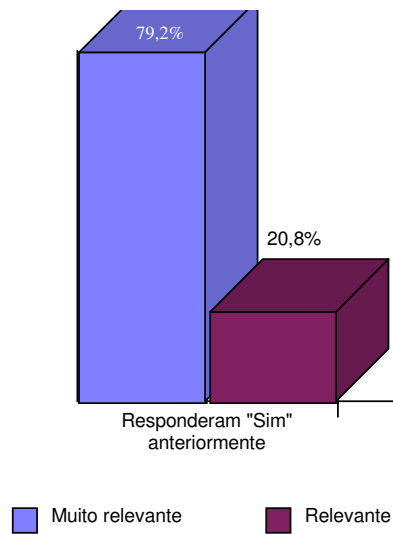
Gráfico 44 - Grau de importância em identificar as melhores práticas: *Benchmarking*

Tabela 42 - Grau de importância em identificar as melhores práticas: *Benchmarking*

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	19	5	24

Fonte: Pesquisa de campo

BLOCO E - GESTÃO FINANCEIRA

Conhecer as variáveis que compõem a vida financeira de sua empresa é necessidade básica que aliada à capacidade técnica permite que o empresário gerencie com eficiência seus recursos monetários. Portanto, foi questionado ao micro e pequenos industriários de Palmas sobre aspectos dessa ordem, como se pode ver à frente.

O conhecimento em finanças para micro e pequeno empresário é a base para uma boa gestão de seu negócio, já que influencia e é influenciado por todas as outras áreas de sua empresa. Quando questionados se possuem conhecimento específico sobre a gestão financeira, 67,5% dos empresários responderam possuí-la, enquanto 27,5% não a possuem. 5% dos entrevistados não responderam à questão (gráfico 45).

Segundo respondente, proprietário de micro-indústria de móveis planejados desde 2001 no município, apesar de possui o nível superior em administração, não considera como um empresário que domine as técnicas de gestão financeira para uma empresa. Ao assinalar que possui nível mediano de conhecimento nesta área, lembrou que o pouco que sabe é decorrente da experiência diária em seu negócio, onde com erros, acabou aprendendo "na marra".

Outro fator percebido pelo entrevistador são alguns empresários comentarem ter como foco seu negócio principal, e não aprender finanças, o que pra eles pode ser perda de tempo.

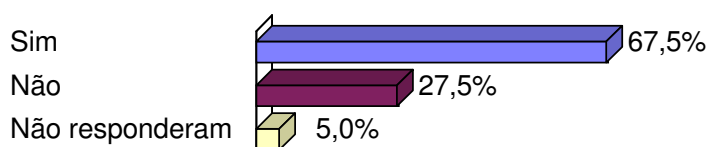
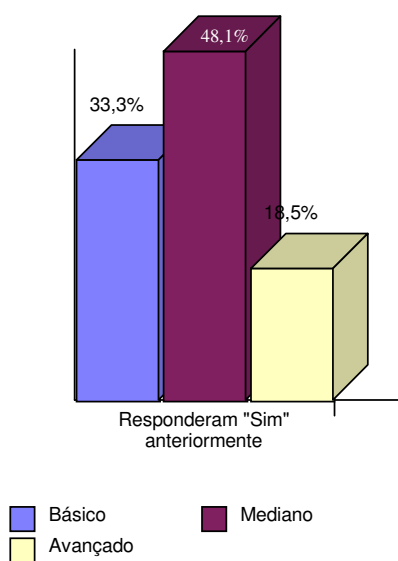
Gráfico 45 - Conhecimento do empresário em gestão financeira

Tabela 43 - Conhecimento do empresário em gestão financeira

	Empresas	Porcentagem
Sim	27	67,5%
Não	11	27,5%
Não responderam	2	5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Entre os 27 entrevistados que disseram ter algum tipo de conhecimento desse assunto, 48,1% afirmaram possui conhecimento mediano, enquanto 33,3% conhecimento básico e 18,5% conhecimento avançado de gestão financeira (gráfico 46).

Gráfico 46 - Nível de conhecimento do empresário em gestão financeira**Tabela 44 - Nível de conhecimento do empresário em gestão financeira**

	Básico	Mediano	Avançado	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	9	13	5	27

Fonte: Pesquisa de campo

Uma prática encontrada em diversas instituições, em especial nas de micro e pequeno porte, onde os proprietários são responsáveis e administram pessoalmente os negócios, é o uso indiscriminado dos recursos financeiros da empresas, tanto para saldar obrigação pessoais, quanto institucionais.

Para validar esta suposição foi questionado ao empresário de Palmas sobre a distinção de suas finanças pessoais e as finanças empresariais.

Através do gráfico 47 pode-se verificar esta realidade não se concretiza, já que 85% responderam ter a separação dos recursos próprios, como de seu empreendimento, e 12,5% não fazem esse controle.

Gráfico 47 - Distinção entre finanças pessoal e empresarial

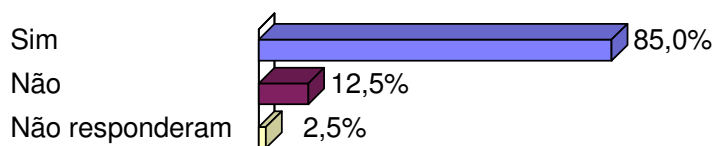


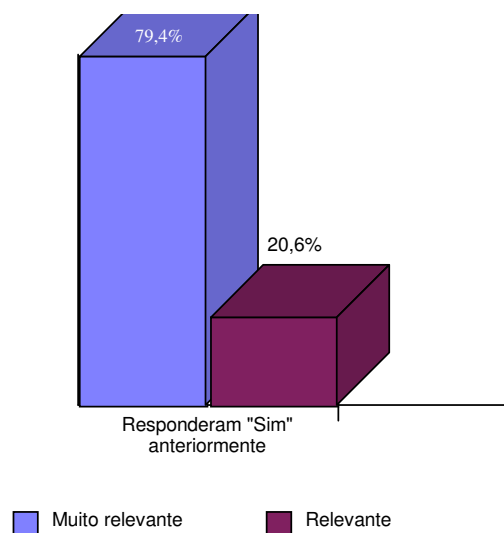
Tabela 45 - Distinção entre finanças pessoal e empresarial

	Empresas	Porcentagem
Sim	34	85%
Não	5	12,5%
Não responderam	1	2,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Dessa forma, é percebido que existe um alto índice de empresários que apesar de afirmarem anteriormente não possuir conhecimentos específicos sobre gestão financeira, grande parte deles mantém distinção de seus recursos pessoais, com o empresarial, sendo que desses, sua maioria considera como uma prática muito relevante para a o empreendimento, como pode ser visto em sequência.

Dos 34 empresários que afirmaram exercer essa prática, 79,4% dizem ser uma ação muito relevante para a empresa, enquanto 20,6% disseram ser apenas relevante (gráfico 48).

Gráfico 48 - Grau de importância em distinguir as finanças pessoas e empresarial**Tabela 46 - Grau de importância em distinguir as finanças pessoas e empresarial**

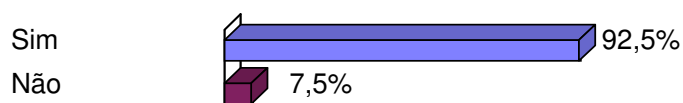
	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	27	7	34

Fonte: Pesquisa de campo

Ao questionarmos sobre a utilização de uma ferramenta de controle e monitoramento de seus fluxos de caixa (contas a pagar, a receber, estoque, custos), podemos perceber que 92,5% realizam tal controle de alguma forma, enquanto 7,5% não realizam (gráfico 49).

Diante da entrevista, pôde-se perceber a utilização da informática no dia-a-dia financeiro das indústrias. Com a disseminação da utilização da internet pelos bancos, hoje, as empresas desfrutam de sítios de instituições financeiras compostos por dispositivos de controle de caixa, e com tal tecnologia disponível para os micro empresários, vários deles aproveitam desse benefício.

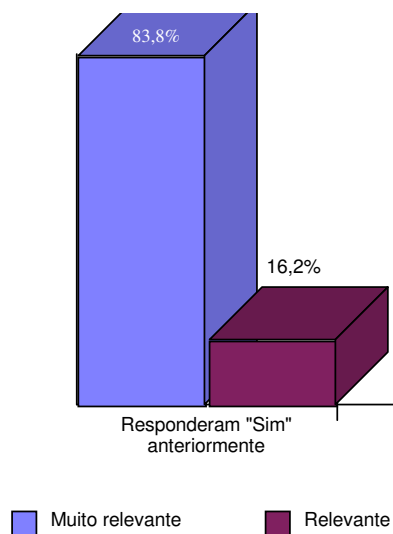
Outra ferramenta bastante citada em entrevista para essa finalidade é o editor de planilha, Excel. Pela sua simplicidade, vários foram os empresários que comentaram utilizá-lo como bloco de notas de suas entradas e saídas de caixa.

Gráfico 49 – Realização de controle de geração de caixa**Tabela 47 - Realização de controle de geração de caixa**

	Empresas	Porcentagem
Sim	37	92,5%
Não	3	7,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Assim, através do gráfico 50, é possível verificar o grau de importância atribuído a essa prática pelos empresários, onde 83,8% disseram ser muito relevante, e 16,2% relevante.

Gráfico 50 – Grau de importância da realização de controle de geração de caixa**Tabela 48 - Grau de importância da realização de controle de geração de caixa**

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	31	6	37

Fonte: Pesquisa de campo

Uma dificuldade enfrentada, principalmente pelos micro e pequenos empresários, é a formulação correta da precificação de seus produtos e serviços. A fim de compreender a importância que a empresa atribui à prática de uma metodologia correta para a definição do preço de venda de seus produtos e serviços, o gráfico 51 nos mostra que 95% utilizam uma técnica de precificação, e 5%, não possui nenhum modelo de determinação do preço.

No entanto, questionados sobre qual seria a técnica utilizada, foi percebido que não se tratava de um método "didaticamente aceito". Com visto na página 60, respectivo ao referencial teórico deste trabalho, há metodologia de precificação de produtos didaticamente aceita.

No entanto, vários são os procedimentos utilizados pelos empresários, como por exemplo, "jogar uma porcentagem sobre os custos e despesas" ou "colocar o preço um pouco abaixo do concorrente". Dessa forma, cada um, aparentemente, adota uma técnica específica, porém não válida.

Gráfico 51 – Utilização de um método de definição do preço de venda

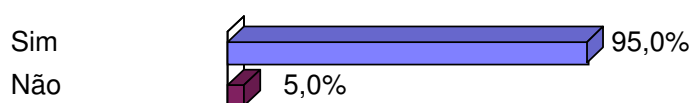


Tabela 49 - Utilização de um método de definição do preço de venda

	Empresas	Porcentagem
Sim	38	95%
Não	2	5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Desses 95% que responderam utilizar um método de definição do preço de venda, 81,6% disseram ser uma prática muito relevante, e 18,4% relevante (gráfico 52).

No entanto, é ressaltado que apesar do alto índice de respondentes afirmarem utilizar um método definido para elaboração do preço de vendas, e cerca de 80% considerarem essa como uma prática muito importante para o seu empreendimento, não foi constatado uma metodologia de execução didaticamente aceita, o que pode comprometer a saúde financeira e a gestão da empresa.

Gráfico 52 – Grau de importância da utilização de um método de definição do preço de venda

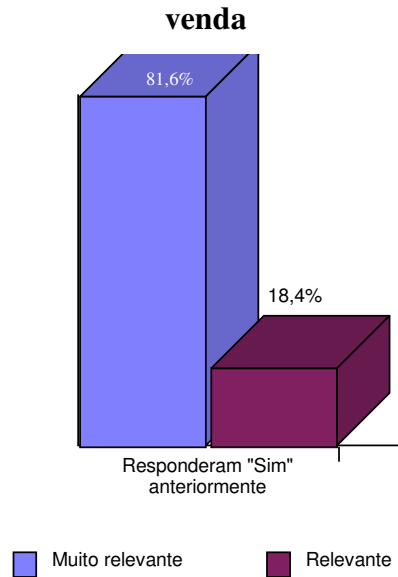


Tabela 50 - Grau de importância da utilização de um método de definição do preço de venda

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	31	7	38

Fonte: Pesquisa de campo

Em finalização ao bloco de questões relativo à gerência financeira das empresas, foi questionado ao empresário se eles fazem acompanhamento periódico de sua contabilidade.

Assim pode-se perceber que 87,5% responderam fazer o controle contábil de seus empreendimentos, enquanto 10% não o fazem (gráfico 53).

Com o objetivo de aprofundar no assunto, o pesquisador percebeu que a parte contábil da empresa geralmente fica depositada em confiança ao contador contratado, o qual o empresário depende de sua consultoria suprimimento de necessidades periódicas.

Gráfico 53 - Acompanhamento da contabilidade pelo empresário

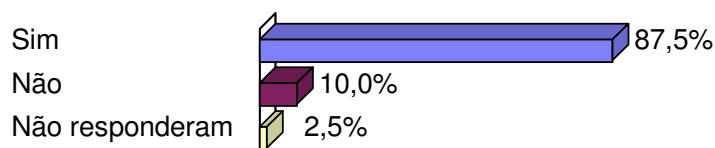
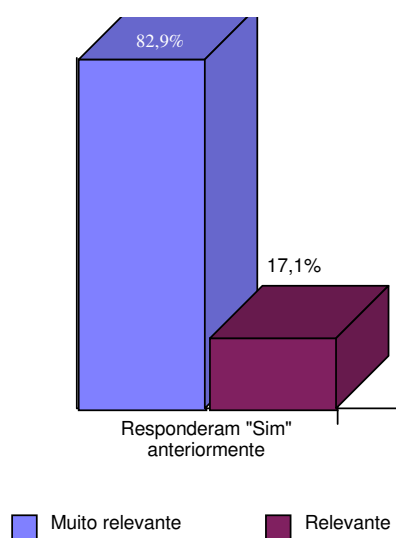


Tabela 51 - Acompanhamento da contabilidade pelo empresário

	Empresas	Porcentagem
Sim	35	87,5%
Não	4	10%
Não responderam	1	2,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Como pode ser visto através do gráfico 54, dos respondentes que afirmaram fazer o controle contábil de seus empreendimentos, 82,9% atribuem importância muito relevante a essa prática, enquanto 17,1%, relevante.

Gráfico 54 - Grau de importância do acompanhamento da contabilidade pelo empresário**Tabela 52 - Grau de importância do acompanhamento da contabilidade pelo empresário**

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	29	6	35

Fonte: Pesquisa de campo

BLOCO F - PROCESSOS, INOVAÇÃO E MEIO AMBIENTE

Os processos, a inovação, o meio ambiente são temas discutidos periodicamente no meio acadêmico. No entanto, sua prática de forma sustentável dentro dos negócios, em especial das micro e pequenas empresas, são pouco exercitados. Assim, com objetivo de levantar elementos do perfil do empreendedor de Palmas que contribuam para gestão eficiente sob a perspectiva dos processos, da inovação e do meio ambiente, tratou-se do assunto na pesquisa realizada, conforme se segue:

Ao questionarmos o empresário sobre seus conhecimentos específicos em inovação e tecnologia, pode ser visto através do gráfico 55 que 77,5% disseram possuir tais noções, e 20% não. 2,5% dos entrevistados não responderam a esta questão.

Como exemplo entre os pesquisados, pode-se citar o proprietário de uma marmoraria que há cerca de 10 anos atua no mercado palmense. Com maquinários obsoletos e falta de recursos financeiros para investimento em modernização, o empresário entrevistado afirmou não ter conhecimento, inclusive de linhas de crédito disponíveis para aquisição de novos, o que comprometeria seu acesso a novas tecnologias e inovação.

Neste sentido, observa-se um caso de interesse em conhecer novas possibilidades, já que o respondente acima afirmou ter conhecimento mediano, porém conta com a falta de apoio financeiro para o crescimento, tanto tecnológico, quanto intelectual.

Gráfico 55 - Conhecimento do empresário em inovação e tecnologia

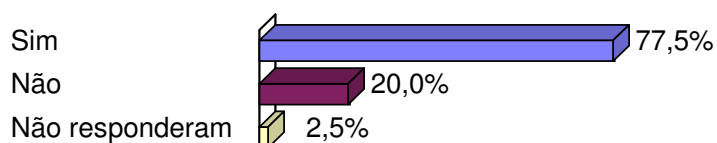


Tabela 53 - Conhecimento do empresário em inovação e tecnologia

	Empresas	Porcentagem
Sim	31	77,5%
Não	8	20%
Não responderam	1	2,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

No entanto, dos 77,5% que responderam possui algum tipo de conhecimento específico em inovação e tecnologia, 54,8% se dizem com conhecimento mediano, 35,5% com conhecimento básico e 9,7% com conhecimento avançado (gráfico 56).

Gráfico 56 - Nível de conhecimento do empresário em inovação e tecnologia

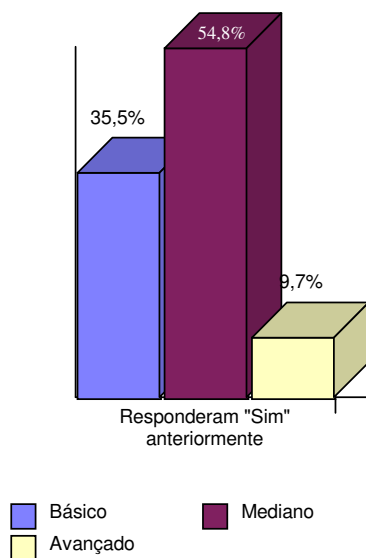


Tabela 54 - Nível de conhecimento do empresário em inovação e tecnologia

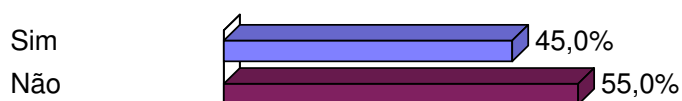
	Básico	Mediano	Avançado	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	11	17	3	31

Fonte: Pesquisa de campo

Questionados sobre a utilização de um manual de padrões operacionais em suas empresas, 55% responderam que não, e 55%, sim (gráfico 57).

Isso pode demonstrar que as micro e pequenas empresas industriais do município de Palmas operam diariamente da forma como melhor lhes convier durante o processo produtivo e administrativo.

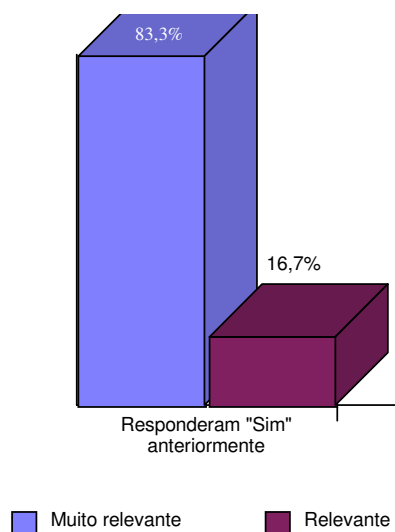
Para o proprietário de uma indústria de estrutura de aço inox, desde quando iniciou seu empreendimento em setembro de 2008 planeja estruturar uma sequência de procedimentos para que seja cumprido pelos funcionários, como por exemplo, desde uma rotina de marcação de ponto, que não existe hoje, ao transporte dos produtos acabados. No entanto, visto seu crescimento no mercado, e frequentes necessidades de investimento, vis à ISO 9002, o que necessitará definitivamente da elaboração de manuais operacionais.

Gráfico 57 - Utilização de manual de padrões operacionais**Tabela 55 - Utilização de manual de padrões operacionais**

	Empresas	Porcentagem
Sim	18	45%
Não	22	55%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Assim, entre os que responderam utilizar, 83,3% disseram considerar esta prática muito relevante, e 16,7% relevante (gráfico 58).

Gráfico 58 - Grau de importância da utilização de manual de padrões operacionais**Tabela 56 - Grau de importância da utilização de manual de padrões operacionais**

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	15	3	18

Fonte: Pesquisa de campo

Relacionado à utilização de controles eletrônicos das operações pelas empresas, pode-se verificar através do gráfico 59 que 50% utilizam essa ferramenta operacional, assim como os outros 50% dos pesquisados disseram não utilizar dessa prática.

Isso demonstra que a tecnologia e a informatização fazem parte de somente metade dos empreendimentos de Palmas. Como pôde ser visto numa indústria de confecção, onde apesar do proprietário possuir o curso superior, é considerado por parte dele pouco relevante a necessidade de manter controles eletrônicos em seu empreendimento. Afirma ser "gasto desnecessário", já que seu objetivo final é produzir roupas.

Gráfico 59 – Utilização de controle eletrônico das operações



Tabela 57 - Utilização de controle eletrônico das operações

	Empresas	Porcentagem
Sim	20	50%
Não	20	50%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Dos 50% que afirmaram utilizar controles eletrônicos das operações em suas empresas, 70% essa prática muito relevante, e 30% relevante (gráfico 60).

Gráfico 60 – Grau de importância da utilização de controle eletrônico das operações

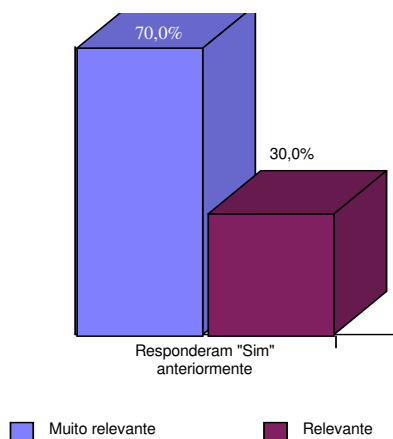
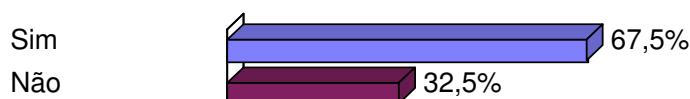


Tabela 58 - Grau de importância da utilização de controle eletrônico das operações

	Muito relevante	Relevante	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	14	6	20

Fonte: Pesquisa de campo

Mesmo com um número de 50% de adeptos à utilização de controles eletrônicos de suas operações diárias, quando questionados sobre a realização de investimentos na informatização dos processos operacionais, 67,5% dos empresários afirmaram realizar tal gasto, enquanto 32,5% não o fazem (gráfico 61).

Gráfico 61 – Realização de investimento em informatização dos processos operacionais**Tabela 59 - Realização de investimento em informatização dos processos operacionais**

	Empresas	Porcentagem
Sim	27	67,5%
Não	13	32,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Conforme o gráfico 62, dos 67,5% entrevistados que disseram realizar o investimento, 66,7% consideram com uma prática muito relevante para a empresa, e 29,6%, relevante. 3,75% dos entrevistados não responderam a esta questão.

Gráfico 62 – Grau de importância da realização de investimento em informatização dos processos operacionais

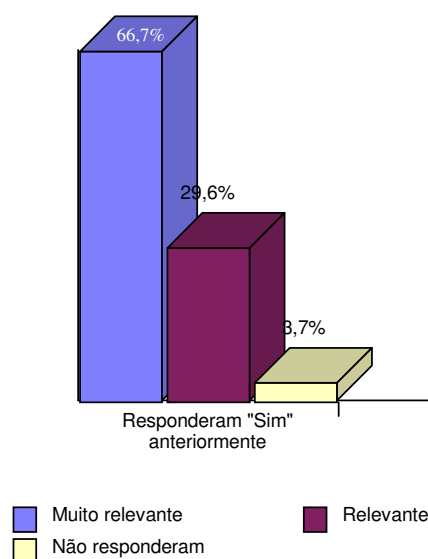


Tabela 60 - Grau de importância da realização de investimento em informatização dos processos operacionais

	Muito relevante	Relevante	Não responderam	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	18	8	1	27

Fonte: Pesquisa de campo

Relacionado à geração de informação com base nos dados recebidos e produzidos periodicamente pelas empresas de forma a contribuir sistematicamente com a gestão dos empreendimentos analisados, percebeu-se que entre as micro e pequenas indústrias de Palmas, 65% utilizam um sistema de informação gerencial (SIG). Assim, 35% delas não desenvolveram essa prática (gráfico 63).

Isso pode ser justificado pela falta de investimento demonstrada através dos gráficos anteriores (gráfico 61 e 62), ora como não há investimentos em informatização, conseqüentemente há uma baixa aderência de indústrias num SIG.

Gráfico 63 – Utilização de sistema de informação gerencial

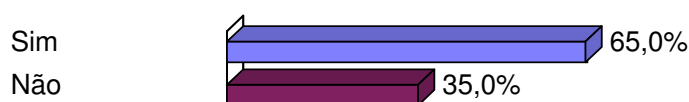
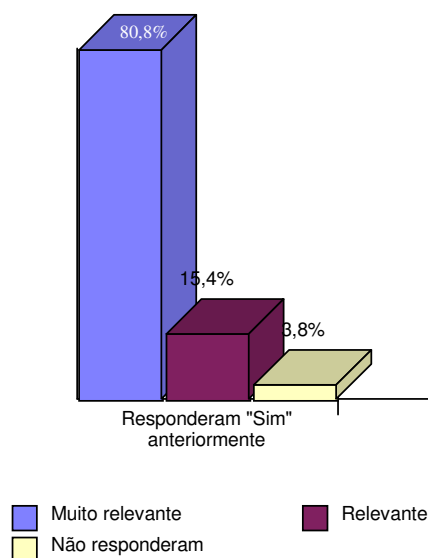


Tabela 61 - Utilização de sistema de informação gerencial

	Empresas	Porcentagem
Sim	26	65%
Não	14	35%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Dessa forma, entre os 26 empresários que responderam utilizar o SIG, 80,8% afirmam ser muito relevante para o empreendimento, enquanto 15,4% afirmam ser relevante. 3,8% dos entrevistados não responderam à questão (gráfico 64).

Gráfico 64 – Grau de importância da utilização de sistema de informação gerencial**Tabela 62 - Grau de importância da utilização de sistema de informação gerencial**

	Muito relevante	Relevante	Não responderam	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	21	4	1	26

Fonte: Pesquisa de campo

Relacionado às questões ambientais do município em que estão instaladas, foi questionado aos empresários das MPEs de Palmas sobre sua preocupação com tal assunto.

Com isso, pôde-se verificar que 87,5% dos empresários disseram se preocupar com essas questões. O gráfico 65 mostra ainda que 12,5% dos respondentes disseram não se preocupar com as questões ambientais do município.

Em visita a estas empresas, foi percebido pelo pesquisador uma grande preocupação e animação por parte dos empresários quanto a este assunto. Dos respondentes "Sim" desta questão, todos afirmaram colocar em prática ações sustentáveis por deliberação própria e não por exigência do mercado. Isso demonstra o envolvimento dos micro e pequenos empresários dos setor industriário de Palmas com as questões ambientais do município.

Gráfico 65 - Preocupação do empresário com questões ambientais no município

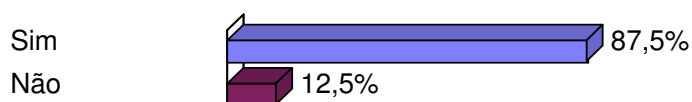


Tabela 63 - Preocupação do empresário com questões ambientais no município

	Empresas	Porcentagem
Sim	35	87,5%
Não	5	12,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Assim, entre os 35 empresários que afirmaram se preocupar com questões ambientais no município, 74,3% consideram com uma ação muito relevante para a empresa, e 20% responderam consideram uma ação relevante. 2,9% não responderam a esta questão.

Chama-se a atenção no gráfico 66 o fato de 2,9% dos entrevistados, ou seja, uma empresa, se preocupar com as questões ambientais do município, porém considerá-la como uma prática pouco relevante.

Questionado pelo pesquisador, o proprietário dessa indústria de peças e serviços automotivos que atua no mercado palmense desde 2008 afirma não achar necessários estar fazendo algo que contribua para a sustentabilidade ambiental do município, porém cumpre apenas exigências legais para manter seu estabelecimento em atividade. Assim, afirma não ver diferencial mercadológico que traga benefícios financeiros para sua indústria, o que justificaria para ele serem pouco relevantes ações voltadas à proteção do meio ambiente.

Gráfico 66 - Grau de importância em se preocupar com questões ambientais no município

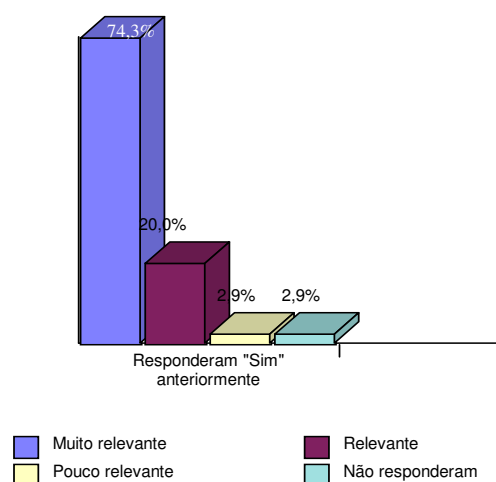


Tabela 64 - Grau de importância em se preocupar com questões ambientais no município

	Muito relevante	Relevante	Pouco relevante	Não responderam	TOTAL
Responderam "Sim" anteriormente	26	7	1	1	35

Fonte: Pesquisa de campo

Em continuação à pesquisa sobre as questões ambientais, 57,5% dos empresários afirmam que não praticam nenhuma ação voltada para sustentabilidade em suas empresas, enquanto 42,5% fazem uso dessas práticas (gráfico 67).

Gráfico 67 - Empresas com práticas sustentáveis

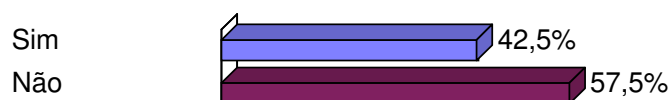


Tabela 65 - Empresas com práticas sustentáveis

	Empresas	Porcentagem
Sim	17	42,5%
Não	223	57,5%
TOTAL	40	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Para esses 57,5% empresários que responderam praticar ação de sustentabilidade, foi solicitado que descrevessem o tipo de ação que desenvolvem. Assim, podem ser verificadas através da tabela 66, as principais ações colocadas em prática pelas empresas pesquisadas de Palmas.

Tabela 66 - Ações de sustentabilidades praticadas pelas empresas

	Citações
Recolhe seus resíduos	3
Coleta dos resíduos para reciclagem	2
Acompanhamento do mercado	1
Direciona os resíduos para reciclagem	1
Evita o uso de produtos químicos	1
Integra a lavoura à pecuária	1
Queima a palha de arroz em uma cerâmica	1
Recicla os materiais	1
Recolhe as embalagens utilizadas pela empresa	1
Recolhe o lixo	1
Separa as sobras para reaproveitamento	1
Realiza triagem de resíduos sólidos	1
Vende as sucatas para empresa de reciclagem	1
TOTAL	16

Fonte: Pesquisa de campo

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em resumo às análises vista anteriormente, aos dados coletados em cada bloco de questão aqui explorados, às informações geradas por este estudo e ao referencial teórico inicialmente discutido, pôde ser verificado conforme se segue:

Relacionado ao planejamento estratégico, conceituado por Mintzberg (2000 *apud* RABELO, 2005, p. 20) com o que ele chama de os “5 Ps para a estratégia”, sistematizando seu conceito em cinco maneiras de pensar sobre o assunto, sendo elas: a estratégia é um plano (*plan*); a estratégia é um padrão (*pattern*); a estratégia é uma posição (*position*); a estratégia é uma perspectiva (*perspective*); a estratégia é um estratagema (*ploy*), foi percebido que 60% do gestores respondentes possuem conhecimento sobre essa temática (gráfico 13), e 37,5% por não possuir tal noção. Assim, pôde ser visto que parte dos empreendedores industriais de Palmas, ao administrarem seus negócios sem ciência do planejamento estratégico, se arriscam comprometendo a continuidade e vitalidade de suas organizações, uma vez que, "trata-se de um plano, pois ao desenvolverem as estratégias pretendidas as empresas traçam um plano, uma direção ou um guia para seu futuro; a consciência dos gestores de ação em longo prazo corrobora para padrão estratégico duradouro; as empresas se posicionam a partir de seus produtos e do mercado em que atua, justificando a estratégia ser uma posição", conforme discutido no referencial teórico deste trabalho.

Relacionado à gestão de recursos humanos, temática em que 57,5% dos entrevistados afirmaram possuir conhecimento, e 42,7% não (gráfico 21), percebeu-se que dos respondentes que se disserem com conhecimento na área, 95,7% deles disseram possuir um nível básico ou mediano. Visto isso, e considerando a reflexão de Paschoal (2006, p.10) que afirma que “toda empresa precisa, em algum momento, refletir sobre o que quer na sua relação com os colaboradores, definir uma filosofia e uma política de Gestão de Pessoas.”, vê-se a necessidade de especialização dos gestores das micro e pequenas empresas de Palmas no quesito em discussão, o que poderá possibilitar a promoção da longevidade destas instituições.

O item seguinte analisado refere-se à gestão mercadológica. Entre os respondentes é percebido que 50 % deles disseram possuir conhecimentos específicos nesta área, enquanto 47,5% não os possuem (gráfico 32). Visto tais dados, agravado pelo fato de que entre os

respondentes que afirmaram possuir tais noções 85% alegaram possuir um nível mediano ou básico, têm-se indicadores para acreditar que a área de marketing das MPEs de Palmas é pouco explorada e aproveitada, o que pode comprometer o sucesso, a vitalidade e o crescimento desses empreendimentos, que não levam em consideração as potencialidades dessa área dentro da empresa, ora conceituada por Cobra (2003, p.7) como a “essência do estado de mente, onde os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor, apoiando suas decisões com base no que o cliente necessita e deseja”, já discutido anteriormente, nesta pesquisa.

Em análise à gestão financeira das micro e pequenas indústrias palmense, é percebido através do gráfico 45 que 67,5% dos empresários afirmaram possuir conhecimento específico nesta área, enquanto 27,5% não o possuem. Agravado pelo fato de que, entre os que disseram possuir tal conhecimento, 81,4% possuem com nível mediano ou básico. Nota-se assim, que os empreendedores das indústrias de Palmas necessitam conhecer ainda mais e aprimorar seus conhecimentos periodicamente neste quesito. Isso lhes permitirá, conforme já discutido no referencial teórico deste estudo, uma previsão antecipada das necessidades financeiras futuras do negócio, onde Souza (2007, p.12) afirma que “acompanhar, organizar e controlar os serviços financeiros implica disciplina organizacional”, o que poderá minimizar impactos provenientes de problemas que comumente ocorrem em variadas empresas, como as vendas cíclicas, a concorrência, a formação de preço errada, os custos fora de controle, as deficientes negociações com fornecedores e cliente, a falta de capital de giro próprio, estoques mal dimensionados, maquinários obsoletos, prazos de vendas e compras desajustados, inadimplência elevada, distribuição antecipada de lucros por longo período, além da mão-de-obra em desacordo com as necessidades (SOUZA, 2007, 19-22).

Por fim, o bloco relacionado aos processos, inovação e meio ambiente, nos dá condição de perceber que dos empresários palmense, 77,5% possuem noções em inovação, enquanto 20% não. No entanto, entre os que afirmaram possuir tal conhecimento, 90,3% possuem nível mediano ou básico, o que possibilita o comprometimento do desenvolvimento das instituições, uma vez que a inovação aplicada nas organizações torna-se “imprescindível para a saúde da empresa”, criando novos produtos, serviços, processos e modelagens operacionais que contribuem para o crescimento do empreendimento e da economia (ANTHONY e CHRISTENSEN, 2007, p.19), conforme já discutido anteriormente.

Em relação ao meio ambiente, verificou-se que 87,5% dos empresários afirmaram se preocupar com essas questões, e 12,5% dos respondentes disseram não se preocupar (gráfico 65). Isso se torna interessante ao negócio das MPEs de Palmas, uma vez que “empresas que não se adequarem a essa nova visão global de sustentabilidade estão sentenciadas a perder competitividade num prazo não muito longo” (LEMES JUNIOR e PISA, 2010, p.36). Isso demonstra que os empresários de Palmas não vêem os gastos nessa área como “despesas”, mas sim como “investimento na própria sobrevivência”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em apreciação à proposta e seus objetivos geral e específicos, verificou-se através desta pesquisa aspectos relacionados à gestão das micro e pequenas empresas de Palmas (TO), avaliando o grau de sistematização e utilização de ferramentas administrativas, tendo como referência as melhores práticas da gestão de empreendimentos.

Para sua realização, empregou-se uma proposta metodológica de caráter quantitativo. Com a amostra de pesquisa previamente definida em 40 micro e pequenas empresas industriais palmense, foi aplicado o instrumento de coleta de dados distribuído em seis blocos elaborados conforme as perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), em função da ferramenta *Balanced Scorecard*. São eles: BLOCO A - PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO DA EMPRESA; BLOCO B - PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL; BLOCO C - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS; BLOCO D - GESTÃO MERCADOLÓGICA; BLOCO E - GESTÃO FINANCEIRA; BLOCO F - PROCESSOS, INOVAÇÃO E MEIO AMBIENTE.

Com isso, puderam ser observados elementos relacionados ao empreendedor palmense, o que nos dá condição de traçar seu perfil, como se segue. Relacionado às características básicas dos empreendimentos industriais de Palmas, percebeu-se que sua maioria possui mais de 10 anos de constituição, distribuídas em 45% de micro empresas, e 55% de pequeno porte.

Já em relação a seus gestores, viu-se que há uma concentração de faixa etária dos pesquisados entre 26 e 35 anos (32,5%), seguida por pessoas entre 36 e 45 anos (27,5%), sendo do total 67,5% do gênero masculino e 32,5%, feminino.

Demonstrando preocupação por parte dos empresários e gestores com o aprendizado, o conhecimento e capacitação, objetivando um melhor aproveitamento e desempenho empresarial, percebeu-se através da pesquisa uma concentração de pessoas que cursam ou já cursaram o ensino superior, onde foi encontrada uma proporção de 65% do total, ou seja, mais que a metade.

Ao analisarmos ao que se refere à elaboração de um plano inicial voltado à abertura das empresas, distinguindo-as por porte, percebeu-se entre as micro empresas que 61,1% delas colocaram em prática um planejamento, enquanto entre os empreendimentos de porte pequeno, 54,6% responderam efetuar tal elaboração no início de suas atividades.

Relacionado aos conhecimentos do empresário em gestão empresarial percebeu-se através da pesquisa que há um elevado índice de empresários e gestores com baixo conhecimento na área, já que 85% dos pesquisados demonstram ter algum tipo de deficiência técnica no assunto, como pode ser percebido abaixo.

Sob o ponto de vista do conhecimento dos empresários/gestores das micro e pequenas empresas de Palmas em gestão de recursos humanos, verificou-se que 57,5% possuem conhecimento nesta área, enquanto 42,5% não o possuem. Dos 57,5% dos empresários que possuem tal conhecimento, 60,9% tem nível mediano nesta área, e 34,8%, nível básico, sendo apenas 4,3% de empresários e gestores com conhecimento avançado.

Em verificação sobre seus conhecimentos em gestão mercadológica, percebeu-se que 50% dos empresários possuem tais noções específicas desta área, enquanto 47,5% não as possuem. Entre os que têm conhecimento em gestão mercadológica, 60% possuem conhecimento mediano, 25% conhecimento básico, e 15% conhecimento avançado na área.

Já relacionado aos conhecimentos do micro e pequeno empresário em gestão financeira, pôde-se verificar através da pesquisa que 67,5% deles possuem tais conhecimentos, enquanto 27,5% não. Entre os empresários que possuem conhecimento específicos de finanças, 48,1% deles têm conhecimento mediano, 33,3% conhecimento básico e 18,5% conhecimento avançado nesta área.

Já nas áreas de inovação e tecnologia, verificou-se que 77,5% dos empresários e gestores possuem noções específicas destas áreas, enquanto 20% não as detêm. Assim, dos 77,5% que possuem algum tipo de conhecimento específico em inovação e tecnologia, 54,8% possuem conhecimento mediano, 35,5% conhecimento básico e 9,7% conhecimento avançado.

Por fim, percebeu-se através da pesquisa que 87,5% dos empresários disseram se preocupar as questões ambientais do município onde suas empresas estão instaladas. 12,5% não possuem tal preocupação. Dos que se preocupam com as questões ambientais do município 74,3% consideram com uma ação muito relevante para a empresa, e 20% como uma ação relevante.

Em continuação à pesquisa sobre as questões ambientais, 57,5% dos empresários não praticam nenhuma ação voltada para sustentabilidade em suas empresas, enquanto 42,5% fazem uso dessas práticas. Em meio a esses 57,5% empreendimentos que praticam ação de sustentabilidade, verificou-se a prática de recolhimento de resíduos, reciclagem de materiais,

realização de triagem de resíduos sólidos, venda de sucatas para empresas de reciclagem, entre outras práticas.

De forma geral, o perfil de gestão dos empresários das micro e pequenas empresas de Palmas não se sustentam na sua totalidade em conhecimentos técnicos de gestão empresarial, desdobrados em planejamento, gestão de pessoas, marketing, finanças, inovação e tecnologia e meio ambiente. O que se vê são empresários e empreendimentos que se sustentam de acordo com aprendizados adquiridos dia-a-dia com o trabalho, onde muitas vezes se apóiam em técnicas mal elaboradas ou executadas que acabam comprometendo a longevidade dos negócios. Assim, contribuindo para o cenário atual de grande mortalidade empresarial.

Desta forma, acredita-se que o objetivo aqui alcançado possa servir de contribuição e motivação para estudos e pesquisas futuras relacionadas à gestão de micro e pequenos empreendimentos, em Palmas e outros municípios. Espera-se assim, fornecer condições para que os empreendimentos locais prosperem, trazendo benefícios sócio-econômicos, e conseqüentemente desenvolvimento para suas regiões.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, ScottD., CHRISTENSEN, Clayton M. O caminho para a disrupção. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. **Implementando a inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos** [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. -- Brasília, DF: DIEESE, 2008.
- ARÃO, Sapiro. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 10, nº 3, p. 31-42. Julho/Setembro 2003.
- BATISTA, Anne Aires Vieira *et al* . **Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro**. Rev. esc. enferm. USP, São Paulo, v.39, n.1, mar. 2005 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. acessos em 16 set. 2010. doi: 10.1590/S0080-62342005000100011. Acesso em:
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm Acesso em: 16/06/2010.
- BRASIL ESCOLA. <http://www.brasilecola.com/geografia/aguas-continentais.htm>. Acesso em 19/05/2010.
- CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra, 2003.
- DAVID, Mark M; AQUILANO, Nicholas J; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. São Paulo: Artmed, 1999.
- DIETSCHI, Daniel Augusto; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas abertas e fechadas**. Rev. contab. finanç.,

São Paulo, v. 19, n. 46, abr. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo.php>> Acessos em 18 ago. 2010. doi: 10.1590/S1519-70772008000100007.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v.5, n.2, ago. 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. acessos em 17 set. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552001000200009

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 10ª Ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOMES, Delson Henrique. **Caderno de conteúdo e atividades de plano de negócios**. Administração. 5º período. Palmas: UNITINS, 2009.

GOMES, Ricardo Corrêa; LIDDLE, Joyce. **The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes foundation, Brazil**. BAR, Braz. Adm. Rev. [online]. 2009, vol.6, n.4, pp. 354-366. ISSN 1807-7692. doi: 10.1590/S1807-76922009000400006.

GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS. **Portal de Informações e Serviços do Estado do Tocantins**. <http://to.gov.br/tocantins/2>. Acesso em 19/05/2010.

_____. **Relatório de Pesquisa – Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas do Tocantins**. FUBRA, 2006

_____. Portal de Informações e Serviços do Estado do Tocantins. <http://www.to.gov.br/busca/ferrovia>. Acesso em 29/11/2010.

HERZOG, J. P. **Pessoas: um fator crítico na gestão da mudança**. *Journal of Systems Management*. Cleveland, v. 42, p. 6-11, mar. 1991.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/defaulttab.shtm>. Acessado em 26/04/2010.

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2006/comentarios.pdf>. Acessado em 19/06/2010.

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas.** ftp://geofp.ibge.gov.br/mapas/tematicos/mapas_murais/brasil_2004.pdf. Acesso em 19/05/2010.

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - Cidade.** <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em 19/05/2010

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - Estados.** <http://www.ibge.gov.br/estadosat/>. Acesso em 19/05/2010.

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - Estados.** <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=to>. Acesso em 19/05/2010.

JUSBRASIL. **JusBrasil Notícias.** <http://www.jusbrasil.com.br/noticias/412913/pesquisa-apresenta-o-pib-dos-139-municipios-do-tocantins>. Acessado em 13/05/2010.

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

_____. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando as micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser.** Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MELLO, Fernando Achilles de Faria. **Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 2007.

ORELLANO, Veronica; MATTOS, Enlison; PAZELLO, Elaine. **A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários:** evidências para a indústria paulista. Rev. Bras. Econ., Rio de Janeiro, v.63, n. 2, jun. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71402009000200005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 17 set. 2010. doi: 10.1590/S0034-71402009000200005

PALMAS. **Prefeitura do Município de Palmas.** http://201.90.134.51/portal/conheca_palmas/. Acessado em 26/04/2010.

_____. **Prefeitura Municipal de Palmas.** http://www.palmas.to.gov.br/portal/conheca_palmas/. Acesso em 24/05/2010.

_____. **Prefeitura Municipal de Palmas.** http://www.palmas.to.gov.br/portal/conheca_palmas/. Acessado em 29/11/2010.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas:** nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O homem, o arco e a flecha:** em direção à teoria geral da estratégia. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABELO, Anir; **Estratégia empresarial:** uma análise baseada no modelo de Porter. Belo Horizonte: C/Arte, FUMEC-FACE, 2005.

Relatório de Pesquisa – **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas do Tocantins** (2006)

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos fácil.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSS, Stephen A. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.

SALIM, Cesar Simões. *et al.* **Construindo Planos de Negócios:** todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SAPIRO, Arão. *et al.* **Gestão de Marketing.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SCIELO. <http://www.scielo.br>. Acessado em 29/11/2010.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoios às micro e pequenas empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005.** Brasília, 2007.

_____. **Serviço Brasileiro de apoios às micro e pequenas empresas.** <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=207&cod=5862997&indice=150>. Acessado em 13/05/2010.

_____. **Serviço Brasileiro de apoios às micro e pequenas empresas.** <http://www.sebrae.com.br/uf/tocantins/acesse/biblioteca-on-line>. Acessado em 29/11/2010.

_____. **Serviço Brasileiro de apoios às micro e pequenas empresas. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005.** Brasília, 2007.

SEPLAN. **Secretaria do Planejamento do Tocantins.** <http://www.seplan.to.gov.br/seplan/br/>. Acesso em 18/05/2010.

_____. **Secretaria do Planejamento do Tocantins.** http://www.seplan.to.gov.br/seplan/Publicacoes/Anuario/desenvolvimento/tabelas_pdf_protegidas/industria_e_comercio/NumEmpPorte_2000.pdf. Acessado em 19/06/2010.

SOUZA, Antonio. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado.** Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAES, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

_____, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

VOX POPULI. **Relatório de Pesquisa – Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas do Tocantins.** Tocantins. Volume III, 2006

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A - Questionário de Avaliação do Perfil e da Gestão Empresarial das Micro e Pequenas Empresas Industriais do Município de Palmas-TO

Contamos com sua participação e cooperação imparcial para o preenchimento deste questionário que está dividido em cinco partes, contendo perguntas fechadas e abertas de múltipla escolha. O questionário tem como objetivo levantar dados sobre o perfil das micro e pequenas empresas industriais de Palmas, Tocantins, assim como a maneira pelo qual estes empreendimentos são administrados. Pede-se responder cada questão assinalando a alternativa de acordo com a utilização, o conhecimento ou a pertinência da resposta. Caso não compreenda a pergunta, não conheça a resposta ou não queira responde-la, pede-se deixá-la em branco. Lembramos que dados sigilosos não serão divulgados, respeitando a privacidade dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

Questionário de Avaliação do Perfil e da Gestão Empresarial das Micro e Pequenas Empresas de Palmas

BLOCO A - PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO DA EMPRESA

1. Nome da empresa <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	9. E-mail da empresa <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
2. Data da constituição <input style="width: 50px;" type="text"/>	10. Nome do entrevistado/respondente <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>
3. Ramo de atividade <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	11. Cargo <input type="radio"/> Proprietário <input type="radio"/> Gerente <input type="radio"/> Supervisor <input type="radio"/> Outros
4. Porte da empresa <input type="radio"/> Micro <input type="radio"/> Pequeno	12. Grau de instrução do entrevistado/respondente <input type="radio"/> Ensino fundamental <input type="radio"/> Ensino médio <input type="radio"/> Superior incompleto <input type="radio"/> Superior completo <input type="radio"/> Especialização <input type="radio"/> Mestrado <input type="radio"/> Doutorado
5. Número de sócios <input style="width: 50px;" type="text"/>	13. Idade do entrevistado/respondente <input style="width: 50px;" type="text"/>
6. Número de funcionários <input style="width: 50px;" type="text"/>	14. Sexo do entrevistado/respondente <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino
7. Endereço <input style="width: 95%; height: 20px;" type="text"/>	
8. Telefone <input style="width: 50px;" type="text"/>	

BLOCO B - PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

15. Houve um plano inicial para a abertura da empresa? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não.	21. Existe definido um modelo de avaliação de desempenho operacional para a empresa? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
16. Qual o grau de conhecimento do plano de negócios por parte do empresário? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado	22. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
17. O empresário possui conhecimento específico sobre planejamento estratégico? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	23. Qual o grau de conhecimento do empresário sobre gestão empresarial? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado
18. A empresa possui um planejamento operacional? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	24. Qual o grau de importância atribuído pelo empresário sobre a necessidade do conhecimento sobre gestão de micro e pequenas empresas? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
19. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	
20. O planejamento estratégico possui metas, objetivos e ações especificadas? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

BLOCO C - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

25. O empresário possui conhecimento específico sobre gestão de recursos humanos? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	27. A empresa realiza avaliação formal de desempenho de seus funcionários? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
26. Qual o nível de conhecimento por parte do empresário sobre gestão de recursos humanos? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado	28. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante

29. A empresa possui política de recompensa e/ou de reconhecimento por desempenho? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	33. A empresa possui plano de cargos e salários? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
30. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	34. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
31. A empresa possui programa de treinamento e de desenvolvimento profissional? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	35. Qual o grau de rotatividade (turnover) dos funcionários na empresa? <input type="radio"/> Menor que 1 ano <input type="radio"/> 1 ano <input type="radio"/> 2 anos <input type="radio"/> Maior que 2 anos
32. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	

BLOCO D - GESTÃO MERCADOLÓGICA

36. O empresário possui conhecimento específico sobre gestão mercadológica? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	44. Qual o meio de comunicação você percebe ser o mais eficaz para captação de clientes? <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
37. Qual o nível de conhecimento por parte do empresário sobre gestão mercadológica? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado	45. O empresário considera a forma utilizada para distribuição de seus produtos a seus clientes a ideal para a empresa? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
38. A empresa possui cadastro de seus clientes? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	46. A empresa possui conhecimento específico sobre seus concorrentes? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
39. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	47. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
40. A empresa realiza pesquisa para verificação do grau de satisfação de seus clientes? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	48. A empresa busca identificar no mercado as melhores práticas de gestão empresarial de seu setor: Benchmarking? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
41. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante	49. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
42. A empresa utiliza algum veículo de comunicação para promover seus produtos no mercado junto a seus clientes? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
43. Qual o meio de comunicação utilizado pela empresa para se relacionar ou captar clientes? <input type="radio"/> Rádio <input type="radio"/> TV <input type="radio"/> Outdoor <input type="radio"/> Internet <input type="radio"/> Divulgadores <input type="radio"/> Outros	

BLOCO E - GESTÃO FINANCEIRA

50. O empresário possui conhecimento específico sobre gestão financeira? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	53. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante
51. Qual o nível de conhecimento por parte do empresário sobre gestão financeira? <input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado	54. A empresa realiza controle de geração de caixa (contas a pagar, a receber, estoque, custos)? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
52. O empresário mantém distinção entre suas finanças pessoais e as finanças da empresa? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	55. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa? <input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante

<p>56. A empresa adota algum método para definição do preço de venda de seus produtos/serviços?</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não</p>	<p>58. O empresário acompanha periodicamente a contabilidade da empresa?</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não</p>
<p>57. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?</p> <p><input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante</p>	<p>59. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?</p> <p><input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante</p>
BLOCO F - PROCESSOS, INOVAÇÃO E MEIO AMBIENTE	
<p>60. O empresário possui conhecimento específico sobre inovação e tecnologia?</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não</p>	<p>68. A empresa possui um sistema de informação gerencial implantado?</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não</p>
<p>61. Qual o nível de conhecimento por parte do empresário sobre inovação e tecnologia?</p> <p><input type="radio"/> Nenhum <input type="radio"/> Básico <input type="radio"/> Mediano <input type="radio"/> Avançado</p>	<p>69. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?</p> <p><input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante</p>
<p>62. A empresa dispõe de manual de padrões operacionais?</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não</p>	<p>70. O empresário se preocupa com as questões ambientais do município?</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não</p>
<p>63. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?</p> <p><input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante</p>	<p>71. Qual o grau de importância dessa prática para o empresário?</p> <p><input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante</p>
<p>64. A empresa possui controle eletrônico das operações?</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não</p>	<p>72. A empresa possui ação de sustentabilidade em prática?</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não</p>
<p>65. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?</p> <p><input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante</p>	<p>73. Caso a empresa possua ação de sustentabilidade em prática, que tipo de ação é desenvolvida?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
<p>66. A empresa investe na informatização dos processos operacionais?</p> <p><input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não</p>	
<p>67. Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?</p> <p><input type="radio"/> Muito relevante <input type="radio"/> Relevante <input type="radio"/> Pouco relevante</p>	