

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ALINI TREVISOL

ANÁLISE DE MICRO EMPRESAS CLIENTES DO ESCRITÓRIO
CONCATTO NA CIDADE DE ARVOREZINHA-RS

SOLEDADE

2014

ALINI TREVISOL

**ANÁLISE DE MICRO EMPRESAS CLIENTES DO ESCRITÓRIO CONCATTO NA
CIDADE DE ARVOREZINHA-RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Daniel Vinícius Demarchi

SOLEDADE

2014

ALINI TREVISOL

**ANÁLISE DE MICRO EMPRESAS CLIENTES DO ESCRITÓRIO CONCATTO NA
CIDADE DE ARVOREZINHA-RS**

Estágio Supervisionado aprovado em.....de.....de....., como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Daniel Vinícius Demarchi
UPF – Orientador

Prof. _____
UPF

Prof. _____
UPF

SOLEDADE

2014

A meus pais pela dedicação, incentivo e carinho não somente nesta etapa, mas em todos os momentos da minha vida. Assim como meus grandes amigos e meu orientador.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde, fé e força para superar as dificuldades que não foram poucas durante minha caminhada.

À Universidade de Passo Fundo, pela oportunidade de fazer o curso que desde pequena sonhei realizar.

Ao meu orientador Daniel pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções, incentivos e dedicação.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Mesmo quando morávamos no interior e com poucas condições jamais desanimaram e construíram nossa família com honestidade e caráter sem igual.

Agradeço a minha mãe Vanei que me deu apoio e incentivo nas horas difíceis, nas quais o desânimo e o cansaço pareciam maiores que meus objetivos e sonhos.

Ao meu pai Onércio que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu, nunca deixando faltar nada em minha vida e abdicando de seus desejos para satisfazer e auxiliar os meus.

Ao meu namorado Aloisio que sempre me incentivou, muito obrigada pela paciência, carinho e companheirismo em todos os momentos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação o meu muito obrigada do fundo do coração.

"Por mais que na batalha se vença um ou mais inimigos, a vitória sobre si mesmo é a maior de todas as vitórias"

(Buda)

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

(Madre Teresa de Calcuta)

RESUMO

TREVISOL, Alini, **Análise de micro empresas na cidade de Arvorezinha-RS**. Soledade, 2014, 122 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O presente estudo tem como objetivo principal identificar as práticas de gestão dos empreendedores, como os principais problemas encontrados no gerenciamento do negócio assim como os perfis das empresas e dos empresários, fazendo uma análise detalhada desses resultados e dessas micro empresas clientes do escritório Concatto, situadas na cidade de Arvorezinha, Rio Grande do Sul. O método usado para a pesquisa foi quantitativo. Quanto à abordagem do problema, descritivo. No que tange ao objetivo geral e o procedimento técnico, refere-se ao estudo de múltiplos casos. Para a coleta dos dados foram usados questionários fechados e aplicados a 41 empreendimentos, envolvendo um total de 82% de empresas clientes. Vale colocar que essas empresas clientes envolvem ramos de atividades compostas por comércio, prestação de serviços e indústria. Cabe destacar, por fim, que os resultados obtidos através da pesquisa evidenciaram a necessidade de um maior planejamento e análise dos empreendimentos já que foram encontradas com sucesso as práticas de gestão, as áreas de gerenciamento com maiores dificuldades e os perfis dos empresários pesquisados citados nos objetivos desse estudo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Micro empresas. Análises. Planejamento. Gestão, Gerenciamento. Perfis.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Representatividade das empresas clientes do escritório Concatto	38
Gráfico 02: Criação de um produto.	43
Gráfico 03: Retorno do Investimento.	44
Gráfico 04: A Concorrência.	45
Gráfico 05: Inovação e Expansão do Espaço Físico.....	46
Gráfico 06: Organização e Controle das Atividades	48
Gráfico 07: Market share (participação no mercado/quota).....	49
Gráfico 08: Mão de obra qualificada,.....	50
Gráfico 09: Problemas Administrativos/Financeiros.	52
Gráfico 10: Problemas na área de Recursos Humanos.....	53
Gráfico 11: Problemas na Área de Produção.....	54
Gráfico 12: Problemas na Área de Mercado.	55
Gráfico 13: Problemas na Área de Planejamento.....	56
Gráfico 14: Problemas na Área de Marketing.....	57
Gráfico 15: Recursos financeiros para capital de giro.....	58
Gráfico 16: A organização das atividades básicas financeiras.....	59
Gráfico 17: Os recursos materiais e humanos para a sustentação do crescimento.....	61
Gráfico 18: A consolidação do controle de resultados buscando a inovação do negócio.....	62
Gráfico 19: Salários.....	63
Gráfico 20: Definição das responsabilidades.....	64
Gráfico 21: Programa de avaliação e recompensa.....	65
Gráfico 22: Recrutamento e seleção de pessoal.....	66
Gráfico 23: Problemas de conflitos entre colegas ou gerência.....	68
Gráfico 24: Estrutura informal.....	69
Gráfico 25: Motivação dos funcionários.....	70
Gráfico 26: Layout.....	71
Gráfico 27: Controle da qualidade.....	72
Gráfico 28: Mão de obra qualificada.....	73
Gráfico 29: Aquisição de matéria-prima.....	74

Gráfico 30: Redução de perdas no processo de produção.....	75
Gráfico 31: Tempo de espera dos clientes para receber o produto.....	76
Gráfico 32: A comercialização é feita pelo próprio dono.	78
Gráfico 33: Número de pessoas disponíveis na equipe.....	79
Gráfico 34: Organizar a linha de produtos.	80
Gráfico 35: Desenvolvimento de novos produtos.	81
Gráfico 36: A exploração de um novo mercado.....	82
Gráfico 37: Concorrência.	83
Gráfico 38: Implantar estratégias comerciais.....	84
Gráfico 39: A falta de um planejamento estratégico e operacional.....	86
Gráfico 40: Clareza de metas e objetivos.....	87
Gráfico 41: Informações sobre indicadores de resultados.....	88
Gráfico 42: Profissionalização da gestão.....	89
Gráfico 43: Relatórios de controles gerenciais.....	90
Gráfico 44: Não existe cooperação no planejamento.....	92
Gráfico 45: Não possuem índices de produtividade.....	93
Gráfico 46: Usar mídias sociais para gerar clientes.....	94
Gráfico 47: Pesquisas de mercado.....	95
Gráfico 48: Variedades de produtos.....	97
Gráfico 49: Promoção de vendas.....	98
Gráfico 50: Descontos e prazos de pagamentos.....	99
Gráfico 51: Nome da empresa (marca).....	101
Gráfico 52: Tempo de empresa.....	102
Gráfico 53: Número de funcionários.....	103
Gráfico 54: Principal ramo de atividade.....	104
Gráfico 55: Sexo do principal administrador.....	105
Gráfico 56: Idade.....	106
Gráfico 57: Grau de instrução.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BRICS - É um acrônimo que se refere aos países membros fundadores Brasil, Rússia, Índia e China e a África do Sul

CNI - Confederação Nacional da Indústria

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

MEI – Microempreendedor Individual

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE – Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	17
2.1.1	O processo de empreender	18
2.1.2	Vantagens e Desvantagens do Empreendedorismo	20
2.1.3	Micro Empreendedor Individual – MEI	21
2.2	MERCADO.....	22
2.3	PRÁTICAS DE GESTÃO.....	23
2.3.1	Dificuldades de Gestão	25
2.4	MODELOS DE GESTÃO.....	26
2.4.1	Gestão de Planejamento e Análise Estratégica	27
2.4.2	Gestão Financeira	28
2.4.3	Gestão da Produção	29
2.4.4	Gestão do Marketing	30
2.4.5	Gestão Gerencial e Organizacional	32
2.4.6	Gestão de Recursos Humanos	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	36
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA.....	37
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	39
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41

4.1	IDENTIFICAÇÃO DO PRINCIPAL MOTIVO QUE LEVOU O EMPRESÁRIO A OPTAR PELA ABERTURA DA EMPRESA.....	42
4.2	IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DO EMPRESÁRIO NO GERENCIAMENTO DA EMPRESA.....	43
4.3	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E/OU DO EMPRESÁRIO.....	102
4.4	COMENTÁRIOS E OBSERVAÇÕES DOS EMPRESÁRIOS:	108
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
	REFERÊNCIAS	111
	ANEXOS	115
	ANEXO A - Questionário para os clientes do Escritório Concatto	116

1 INTRODUÇÃO

O elevado grau de crescimento e globalização que rodeia as pessoas, por inúmeras vezes aparenta ser infinito com instrumentos de estudo cada vez mais velozes e as tecnologias de última geração são a cada dia mais importantes, indispensáveis e acessíveis tanto na gestão pessoal como na profissional de nossas vidas.

No mundo agitado dos negócios não seria diferente. Ter um algo a mais a oferecer ao cliente e, conseqüentemente receber, está em xeque a todo o momento. São milhares de ideias lançadas em um vasto campo com o sinônimo de “big promessa”. Todas essas criações surgiram e continuam surgindo de alguém que traz consigo um propósito, um ideal. Dar forma ao ideal pode ser a grande aposta para conquistar espaço em um mercado extremamente competitivo e, muitíssimas vezes, cruel para aqueles que não traçam metas e objetivos em seus empreendimentos.

Nesse contexto, apresenta-se aquele que tem por natureza identificar as melhores oportunidades, captar recursos para torná-las lucrativas ao seu negócio – o empreendedor. A pesquisa Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2013) mostra que o Brasil atingiu o nível mais elevado de empreendedores por oportunidade dos últimos 12 anos. Com 71% dos Empreendedores Iniciais por oportunidade e 28% por necessidade, o país está à frente dos 5 países do grupo dos BRICS. A proporção de empreendedores por oportunidade chegou a 61% na Índia, 65% na Rússia, 66% na China e 70% na África do Sul.

O perfil e características básicas dos empreendedores brasileiros vêm mudando ao longo dos anos. A forma de ver o mercado, analisando as oportunidades e ameaças, verificar com clareza os pontos fracos e fortes, o dinamismo na gestão das atividades, as maneiras mais eficientes de ingressar em um ambiente mercadológico, assim como de manter-se ou inovar o negócio estão evoluindo drasticamente.

Juntamente com todas as mudanças do perfil dos empreendedores, está o modelo de gestão das micro empresas que é usado para conduzir o empreendimento da melhor forma

possível. Desse modo, toda e qualquer empresa independente do tamanho e ramo de atividade deve, constantemente, avaliar e planejar cuidadosamente os passos que estão sendo dados em seus negócios.

Uma mudança muito importante proposta pelos novos modelos de gestão diz respeito à responsabilidade, a qual não deve estar somente nas mãos do empreendedor, mas de todos que, de alguma forma, contribuem para o todo da organização e o sucesso nos negócios. Nesse sentido, todos são importantes para a empresa, independente do cargo ocupado, ou seja, desde o responsável pela limpeza até o gerente das finanças.

A arte de planejar o negócio, segundo Oliveira (1992, p.25), propõe um conjunto de providências a serem tomadas para que o futuro organizacional seja diferente do passado, bem como as ações diante das mudanças direcionando os esforços para a continuação das atividades no mercado.

Em parceria com o planejamento está o método de análise da empresa. Nesse método há uma gama de informações, as quais são lançadas e o gestor deve captá-las e analisá-las a fim de tirar máximo proveito desses dados. Vale colocar, também, que propor mudanças é essencial, assim como o planejar e o analisar encaixam-se perfeitamente em gestões de qualidade e eficiência.

Os referidos processos acontecem, naturalmente, ao longo da vida. A pessoa, ao levantar, planeja as tarefas que serão realizadas no decorrer do dia. Analisa o tempo gasto e a maneira como realiza, mesmo que, inconscientemente, deveria acontecer nas empresas a mesma linha de raciocínio, as quais poderiam pensar e pôr em prática as reais propostas de mercado por elas desenvolvidas.

Não é apenas um fator isolado que dita como a organização terá seu desempenho no mundo dos negócios. Não apenas como positivo ou negativo diante das metas traçadas. Nesse caso, trata-se de um conjunto de fatores que estão interligados como: falta de um planejamento estruturado, análises constantes, gestões proativas e dinâmicas, áreas bem definidas e com entendimento de todos e metas orientadas para um desenvolvimento das ações propostas. Enfim, sem esse conjunto de providências que devem ser avaliadas, uma a uma, a situação presente não mudará e trará, cada vez mais, dificuldades e problemas no que tange à gestão e à continuidade do negócio.

Portanto, em mercados atuais observa-se a concorrência e a competitividade batendo na porta dos empreendedores e roubando-lhes o sono. Por isso, empreender, analisar, planejar, avaliar as ações, pôr em prática os projetos, coordenar as estratégias para um produto ou serviço, deixaram de ser teoria apenas vista em livros. Dessa forma, passaram a uma prática

diária, de extrema necessidade e relevância para a sustentação, crescimento e desenvolvimento das organizações.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O escritório Concatto é um prestador de serviços contábeis. Dentre eles, estão: constituição de empresas, tributário empresarial, recursos humanos e serviços gerais. Fornece essas atividades para o município de Arvorezinha e região há mais de 35 anos. Conta, atualmente, com quatro funcionários, sendo que a empresa sempre foi da família Concatto, passando de pai para filhos.

Seu quadro de atendimento conta com cinquenta estabelecimentos, os quais estão divididos em três principais ramos: indústria, serviços e comércio. Dentre eles, o comércio possui maior número e representatividade. A faixa de enquadramento tributário das empresas envolve o Simples Nacional, o MEI, o Lucro Real e o Presumido.

Nesse ramo de prestação de serviços, efetuado pelo escritório Concatto, observou-se um fato muito preocupante e de alerta. Nenhuma das empresas clientes possuía um planejamento efetivamente elaborado e uma análise constante do andamento dos seus negócios. Evidenciou-se, então, a total falta de conhecimento e clareza do assunto para a grande maioria dos empreendedores.

Em muitos casos, analisando a documentação física, as empresas são constituídas, basicamente, por famílias. As práticas e controles gerenciais estão nas mãos dos chefes, ou seja, o mais experiente no ramo é quem assume a direção e toma as decisões mais importantes, mesmo que elas não estejam de acordo com as necessidades no momento.

Vale colocar, ainda, que também foi observada a forma como as empresas estão projetadas no mercado competitivo. As tradicionais justificam sua permanência pelo fato de conquistarem um público fiel. Isso é, muitas vezes, mais visível em cidades de pequeno porte, onde, desde crianças, as pessoas compram no “mercado X” e continuam comprando, no mesmo local, durante toda a vida. Por outro lado, os estabelecimentos recentes, ou aqueles que se arriscam à mudança, têm um olhar voltado à inovação e à diferenciação para conquistar seu espaço. Nesse espaço, as decisões seriam geradas por um consenso entre toda a gestão a fim de buscar melhores alternativas para suas atividades.

O estudo desenvolvido foi embasado nas práticas de gestão das MPEs, nos seus principais problemas e no perfil gerencial dos empreendedores. Este estudo tem sua

contribuição para a ciência, pois todos os profissionais e acadêmicos da área, poderão usufruí-los em seus estudos futuros e pesquisas relacionadas aos referidos assuntos. Segundo Jeffrey Timmons (1990), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”.

Em termos práticos, no que se refere ao trabalho diário, contribuição é de grande valia, visto que nunca foi desenvolvida tal análise sobre as empresas. Isso pode servir como um mapa que representa a situação real dos empresários, ofertando maior segurança e futuras possibilidades de crescimento e exploração de novos mercados.

No âmbito social, o estudo sobre o empreendedorismo com as práticas de gestão, com os problemas enfrentados e com o perfil gerencial dos empreendedores é novidade para os empresários. A utilização correta destas ferramentas traz benefícios, tanto para as empresas como para os clientes, criando, dessa forma, um ambiente de crescimento para ambas as partes.

Por fim, em função da problemática relatada, o presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: **Quais são as práticas de gestão das MPEs e os seus principais problemas, assim como o perfil gerencial dos empreendedores encontrados junto aos clientes do escritório Concatto?**

Esse estudo tem sido de grande valia, pois nunca houve um detalhamento de tal parâmetro no escritório Concatto, como também em nenhuma das empresas clientes, buscando mostrar a realidade das condições em que essas empresas estão no mundo dos negócios, seus perfis e seus problemas no que tange à gestão nas mais diversas áreas empresariais.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as práticas de gestão realizadas pelos empreendedores clientes do escritório Concatto, seus principais problemas enfrentados, no momento, diante de variadas áreas ligadas ao gerenciamento do negócio e, por fim, identificar o perfil das empresas juntamente com os empresários.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as práticas de gestão desenvolvidas nas empresas pesquisadas;
- Analisar os principais problemas que os empresários estão enfrentando no gerenciamento de suas empresas, nas áreas administrativas/financeiro, de produção, de recursos humanos, marketing, de mercado e planejamento;
- Identificar o perfil das empresas e empresários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo está estruturado em quatro tópicos principais: Empreendedorismo, Mercado, Práticas de Gestão e Modelos de Gestão. Esses tópicos formam um elo muito importante na análise e planejamento, assim como na tomada de decisão e busca de novos rumos para as empresas de todo e qualquer ramo de atividade.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Fillion (1999), o empreendedorismo vem passando por todas as áreas, desde o seu surgimento até os dias atuais. Primeiramente, foi identificado pelos economistas como um elemento necessário à compreensão do desenvolvimento. A seguir, os comportamentalistas buscaram entender o empreendedor como pessoa e, atualmente esse campo está em processo de expansão em quase todas as disciplinas das Ciências Humanas.

O ato de empreender envolve muitas ações e atividades. O empreendedorismo é o processo de transformações de ideias em realidade e oportunidades de crescimento. Os responsáveis por isso são os empreendedores. Longenecker, Morre e Petty (1997, p.3) sugerem que esses empreendedores são os heróis do mundo empresarial, pois fornecem novos empregos com suas inovações e proporcionam o crescimento econômico. “Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer”. (DORNELAS, 2008, p.23).

Ao falar nesse tema, Dornelas ainda acrescenta:

Então o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir riscos calculados e possibilidade de fracassar. (2008, p.23)

Para Fillion (1999), empreendedor é aquele que imagina, desenvolve e realiza visões. Deve ser uma pessoa criativa que tenha habilidade de alcançar seus objetivos e com faro para detectar oportunidades de negócios.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p.9) apresentam ainda, algumas características comuns de um empreendedor como necessidade de realização pessoal e profissional, bem como a disposição de assumir riscos. Dornelas (2008, p.9) acrescenta aos perfis dos empreendedores de sucesso a autoconfiança, o otimismo, a criatividade, o dinamismo e o senso de oportunidade como algumas delas. É difícil imaginar um processo empreendedor sem que o mesmo tenha alguns desses traços na sua personalidade, como também não sendo honesto com sua autoavaliação.

Um empreendedor de sucesso é aquele que nunca se cansa de observar e buscar novas oportunidades para qualquer negócio e trabalha duro para conseguir seus objetivos. Degen (1989, p.20) analisa que as ideias podem surgir na ida para casa, no táxi, tomando um café, lendo um jornal ou nas mais diversas atividades. Esse empreendedor sempre estará atento a todos os caminhos que o mercado sinaliza e vai ao encontro dos mesmos para benefícios seus e de seus futuros clientes.

2.1.1 O processo de empreender

O processo empreendedor nasce de uma ideia e, como tal, deve ser planejada com dedicação e atenção, além de ser sempre reavaliada pelos empreendedores, como na figura 01 a seguir:



Figura 1 – O processo empreendedor
 Fonte: Dornelas (2011)

Diante desse processo, surge uma questão: nasce-se empreendedor ou aprende-se a ser? A primeira alternativa não é válida, pois “existem várias circunstâncias e motivações que dão origem a um empreendimento e ao surgimento do empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade”. (BERNARDI, 2011, p.9). Ademais, ainda veem os empreendedores chamados de natos, aqueles que, por motivos familiares ou suas próprias razões, desde cedo, mostram-se interessados e participantes ativos do assunto.

Entretanto, o processo de empreender pode ser ensinado ou entendido por qualquer pessoa, pois “é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia-a-dia de seu empreendimento” (DORNELAS, 2008, p.23) e, ainda, os empreendedores devem buscar e inovar, estando atento às mudanças e aos sinais que indiquem oportunidades a serem exploradas.

Um dado importante da pesquisa GEM (2013), aborda o fato de que o empreendedorismo é o ato de abrir um negócio por necessidade versus oportunidade. Nos últimos anos vem ocorrendo mudanças significativas, ou seja, o empreendedorismo por necessidade abre espaço para o da oportunidade, garantindo maior qualidade e desenvolvimento das ações:

Um aspecto medido pela GEM diz respeito às motivações por trás da abertura de negócios. A pesquisa leva em conta que uma parcela dos empreendedores é movida “por necessidade”, isto é, é impelida a abrir um negócio por falta de opção de subsistência, ao passo que outra parcela é movida “por oportunidade”, isto é, opta por empreender por vocação, em resposta a oportunidades ou nichos de negócios identificados no mercado. (2010, p.59)

O processo empreendedor encaixa-se perfeitamente com o plano de negócios. O empreendedor deveria pensar em utilizar muito bem este plano como uma ferramenta de auxílio no processo de planejamento e não como uma obrigação, “Só há razão de se planejar algo, caso esteja claro para o empreendedor aonde se quer chegar, ou seja, qual é o seu objetivo.” (DORNELAS, 2011).

2.1.2 Vantagens e Desvantagens do Empreendedorismo

No início do empreendimento, o “dono” terá que assumir quatro papéis diferentes: empreendedor, empresário, executivo e empregado, em proporções maiores ou menores. No entanto, acabará, de uma forma ou outra, passando por estes desafios. Degen, assim, os define:

Empreendedor: é aquele que tem visão do negócio e não mede esforços para realizar o empreendimento. A sua realização é ver sua ideia concretizada em seu negócio.
Empresário: é aquele que procura um bom negócio e, quando o encontra está disposto a arriscar o seu dinheiro e os de outros investidores para obter os lucros esperados. A sua realização é o lucro do negócio.
Executivo: é aquele que, como um treinador de uma equipe esportiva, procura superar objetivos desafiantes com uma equipe de pessoas. A sua realização é fazer sua equipe se superar atingindo os objetivos do negócio e ser reconhecido por isso. Normalmente esse reconhecimento se dá por um bom salário e bônus.
Empregado: é aquele que gosta de trabalhar em um determinado tipo de tarefa. A sua realização é fazer um bom trabalho e ser reconhecido por isso. Normalmente, seu reconhecimento se dá por um salário um pouco acima do mercado para o trabalho que executa, reconhecimento pelo bom trabalho e estabilidade no emprego. (2009, p.8).

Quando o empreendedor decide abrir seu próprio negócio, ele deve “examinar tanto os pontos positivos quanto os negativos” (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997, p.9). As vantagens como “ter liberdade de enfrentar uma situação difícil e testar as próprias competências, esperando uma recompensa que não depende dos outros, são algumas vantagens do espírito empreendedor”. (MAXIMIANO, 2011, p.6). Tudo isso além de autonomia, controle financeiro e estilo de vida prazeroso.

Nesse meio campo, surgem as desvantagens, visto que nem tudo é tão simples como aparenta ser, Maximiano (2011, p. 6-7) destaca ainda algumas desvantagens como o sacrifício pessoal, no qual não há tempo para tudo aquilo que se gostaria de fazer. Algumas decisões incorretas ocasionam em pequena margem de lucro para a empresa e, sem dúvida, a sobrecarga de responsabilidades. Ninguém apostou tanto no negócio como o empreendedor e, fazê-lo dar certo, rouba-lhe muitas noites de sono. Pode-se concluir que “ser empreendedor, não é só ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo. Ser empreendedor também tem um custo alto que muitos não estão dispostos a pagar”. (DEGEN, 1989, p.16).

2.1.3 Micro Empreendedor Individual – MEI

Até poucos anos atrás, segundo o Portal do Empreendedor, entre 2012 e 2014, os empreendedores que trabalhavam por conta própria sem estarem legalizados, ou seja, trabalhavam informalmente, tinham poucas condições de comprar matérias primas assim como venderem seus produtos e serviços com liberdade de escolha. A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, possibilitou que o referido trabalhador se tornasse um pequeno empresário, o chamado Micro Empreendedor Individual (MEI).

Para ser um microempreendedor individual, de acordo com o Portal do Empreendedor, entre 2012 e 2014 é necessário faturar, no máximo, até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. Entre as vantagens oferecidas por essa lei, está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais, lembrando que o MEI não possui Inscrição Estadual.

O Portal do Empreendedor mostra que o MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL). Assim, pagará apenas o valor fixo mensal de R\$ 37,20 (comércio ou indústria), R\$ 41,20 (prestação de serviços) ou R\$ 42,20 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao

ICMS ou ao ISS. Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo. Com essas contribuições, o Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios como o auxílio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outros.

O microempreendedor individual conta com o PORTAL DO EMPREENDEDOR, do Governo Federal. Nesse Portal, pode ser encontrada na página principal uma lista de possibilidades para o MEI como: formalização, como se inscrever, atividades permitidas, obrigações e responsabilidades, cuidados, e benefícios, entre outros.

O MEI nasceu como uma grande oportunidade para aqueles que sonham em empreender, por menor que seja o empreendimento este pode crescer e tornar-se um grande negócio.

2.2 MERCADO

O mercado pode ser definido como o local em que agentes econômicos efetuam a troca de bens por uma unidade monetária ou por outros bens. Os primeiros sinais de mercado aconteceram há séculos atrás, quando o trabalho humano era visto como uma troca. Posteriormente, quando ocorriam as trocas de um bem por outro, ou seja, vendedores e compradores se reuniam para trocarem produtos. Nos dias de hoje, há uma moeda que efetua essas trocas comerciais.

Para o empreendedor, conhecer o ambiente onde o produto ou serviço está inserido, é de extrema importância, pois o mercado envolve, de uma maneira geral, todas as outras áreas que compõem a empresa. Deve-se observar o local, as pesquisas de mercado, o pessoal na equipe disponível para as atividades, a concorrência, a forma de gestão do empreendimento além dos perfis futuros ou atuais dos consumidores. O mercado deve “demonstrar que existe um número mínimo de clientes que viabilizem a produção deste produto ou serviço” (HASHIMOTO, 2013).

Assim como em qualquer outra área, o mercado necessita ser analisado constantemente, Dornelas (2008, p.88) sugere que se deve conhecer bem o mercado consumidor que está disposto a começar ou continuar a ofertar seu produto/serviço. Isso pode ser conhecido através de uma pesquisa de mercado que trará elementos importantes que deverão ser analisados com precisão e calma como: a maneira que o mercado está segmentado, o crescimento, características básicas do consumidor, localização (ponto) se, por

ventura, há sazonalidade e como agir, assim como a análise dos concorrentes com a percepção de fatia de mercado que os mesmos ocupam e seus potenciais concorrentes.

Para Maximiano (2011, p.228) quanto às tendências econômicas e sociais que devem ser observadas no mercado, são elas que criam novas oportunidades e influenciam no negócio como renda e demografia, por exemplo. A análise do ramo de negócios também é de extrema importância e caracteriza-se pela participação no mercado (fatia de mercado/market share) pelas vantagens competitivas criadas diante dos concorrentes, pelos produtos de qualidade, por quais empresas que atuam no mesmo ramo ou, ainda, pela capacidade de produção dos concorrentes com seus pontos fracos e fortes.

Por fim, cabe frisar que, a análise do mercado unida a um planejamento correto ajuda a identificar quais são as perspectivas de compradores potenciais, os motivos que levam a compra e recompra, como resolver situações de conflito e problemas mercadológicos e quais os problemas que surgem quando esta área não é desenvolvida dentro das empresas.

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO

Nessa etapa, serão analisadas como as práticas de gestão são de fundamental importância para a elaboração e construção de um negócio de sucesso. Elas são um conjunto de práticas, conhecimentos e superações que devem ser analisadas todo momento, uma vez que as mudanças estão, cada dia, mais velozes e exigentes com os gestores. Em um futuro não muito distante, haverá dois tipos de gestores – os rápidos e os mortos.

Um fator a ser destacado é exatamente sobre essas mudanças que ocorrem no mercado e como lidar com algo que não depende somente do gestor da empresa. Lodi esclarece da seguinte forma:

Este é um ponto de reflexão importante para os assim chamados agentes de mudança: compreender a organização, descobrir sua alma, buscar a sua identidade. Em seguida, manejar com extremo carinho as variáveis intra-organizacionais que levam à mudança. Não violentar o crescimento através de rumos estranhos ou de níveis de aceleração excessivos. Introduzir pausas de descanso, períodos de hibernação e de consolidação do crescimento. (1993, p.44).

Com todas essas mudanças, as organizações necessitam adaptar-se a elas da melhor forma possível e em menor tempo. Também faz-se necessário “uma escolha entre os tipos de ambientes nos quais desejam operar; modificando sua estrutura e operações, ou manipulando o seu ambiente a fim de manter ou melhorar sua eficácia (GRZYBOVSKI, 2002, p.16).

De acordo com Maximiano (2011, p.16), deve haver decisões bem estruturadas para que uma empresa melhore seu desempenho e administração. Elas devem também estar de acordo com suas responsabilidades. O empreendedor necessita criar e buscar o algo a mais e, além disso, administrar essa nova realidade.

As tomadas de decisões que foram citadas acima requerem um suporte que resultam do processo de informações, que envolvem “procurar e obter informações. A informação vem até você, mas você também precisa ir atrás dela”, “processar informações. Significa interpretar, entender e analisar a informação, relacionando-a com as decisões que é preciso tomar”. E por fim, “Divulgar informações. Para trabalhar bem com as pessoas, um administrador precisa disponibilizar informações” (MAXIMIANO, 2011, p.18).

Um bom líder deve deixar claros seus objetivos e anseios, pois ele, em grande parte dos momentos, não está trabalhando sozinho. Essa troca de informações serve para que todos saiam ganhando e “para dominar, é preciso que tanto você como sua equipe estejam entusiasmados pelos serviços prestados e pelos produtos que representam” (KRAUSE, 1996, p.22).

O comportamento do administrador é influenciado pelos ambientes externo e interno. Esses ambientes interferem nas tomadas de decisões, Grzybovski (2002, p.20) alerta que se for analisado um dos ambientes e o outro for deixado de lado, as perdas ocorrerão prejudicando o andamento da organização.

Esse comportamento deve, também, levar em conta o trato com os seus colaboradores. Uma pessoa sozinha não constrói uma ponte, ela precisa da ajuda de outras pessoas e assim ocorre no bom funcionamento nas empresas de pequeno ou grande porte. Isso significa que “os pressupostos para atingir essa grandeza são o equilíbrio que deve existir entre as forças de crescimento e desenvolvimento que vivem dentro de cada organização” (BOOG; BOOG [Coord.], 2006, p.1).

Deve-se, ainda, ter cuidado com o perfil de alguns empreendedores novatos. Muitos não sabem como lidar com diversas situações, tais como o perfeccionismo e não aceitam ideias de colegas. Isso pode ser um sinal de que o barco já saiu do porto com problemas no casco. No entanto, os empreendedores mais experientes conhecem muito bem o

comportamento no trabalho em equipe e na liderança de pessoas, e, com isso, aprendem como agir para evitar transformar o ambiente de trabalho em um ambiente problemático.

As práticas de gestão buscam organizar a empresa de forma a obter sucesso e lucratividade com o menor custo possível. Algumas são voltadas para o marketing, finanças ou, ainda, melhoria nos processos. Nesse sentido, Lopes (2011) sugere que os seres humanos possuem cinco sentidos: olfato, tato, paladar, audição e visão. Da mesma forma, refere-se às organizações, afirmando que elas também possuem sentidos, ou seja, percepção, decisão, mudança, reconhecimento e comunicação.

A essência dos conselhos de Sun Tzu, num texto chinês de 2.500 anos pode ser aplicada hoje, em toda organização. Encaixa-se de forma genial para os empreendedores e traduz perfeitamente ações de liderança, estratégias e organização.

Esses princípios são curtos, mas de grande valia. Krause , assim, os descreve:

- a) Aprenda a lutar;
- b) Mostre o caminho;
- c) Aja corretamente;
- d) Conheça os fatos;
- e) Esteja preparado para o pior;
- f) Não complique;
- g) Não recue;
- h) Atue melhor;
- i) Atue em equipe;
- j) Mantenha os concorrentes em dúvida. (1996, p.7)

Quando o empreendedor não consegue identificar ou lidar com essas situações, deve procurar o SEBRAE (Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) o qual possui como premissa a redução da mortalidade infantil das empresas, bem como o “oferece uma gama de serviços voltados a melhoria da qualidade, da eficiência e eficácia e, conseqüentemente, da competitividade” (MARCONDES, 1997, p.43).

2.3.1 Dificuldades de Gestão

Todo empreendedor, em um dado momento de sua vida empresarial, irá deparar-se com dificuldades na gestão do seu empreendimento. Não importa o tamanho dessas dificuldades, ou seja, de maior ou menor representatividade ou, ainda, se nunca ocorreram

problemas ligados à empresa. O ambiente dos negócios é propício para “testar” o jogo de cintura dos empreendedores, principalmente dos novatos.

As principais dificuldades na gestão dos negócios, observadas tanto nos empreendedores mais próximos quanto aqueles que estão a milhares de quilômetros são, praticamente as mesmas: falta de treinamento, não saber lidar com pessoas, problemas em definir responsabilidades, misturar o dinheiro pessoal com aquele da empresa, saber enfrentar e buscar soluções para os problemas encontrados, posicionar-se diante de uma situação de ter que aprender algo rápido e profissionalização da gestão.

Recomenda-se que todo e qualquer empresário comece a explorar mais o planejamento estratégico e busque analisá-lo, o que inclui conhecer melhor o cliente, a demanda de mercado e focalizar melhor as ações em atitudes concretas. Isso é fundamental no mundo cada vez mais competitivo e acelerado dos negócios.

O empreendedor deve sempre procurar ajuda tanto nos bons momentos quanto nos de dificuldade. Nesse caso, o Sebrae/RS como todos os demais estados disponibiliza consultorias, cursos e orientação empresarial para coordenar o empreendedor a entender a conjuntura empresarial e o mercado em que está inserido, os cenários econômicos favoráveis e desfavoráveis, a traçar estratégias, a conquistar os atuais e futuros clientes, a monitorar as finanças, assim como administrar a produção do estabelecimento.

2.4 MODELOS DE GESTÃO

Essa seção tem por objetivo mostrar os modelos de gestão a serem usados pelas empresas para o desenvolvimento das atividades e possibilitar a continuidade no universo empreendedor. Diversas áreas serão estudadas ao longo das subseções como: gestão do planejamento e análise estratégica, gestão financeira, gestão produtiva, gestão de marketing, gestão gerencial e organizacional e gestão de recursos humanos. Todas possuem características próprias e, juntas, formam um todo que é o empreendimento.

Segundo Sarfati (2010, p.82), a gestão é composta por três esferas principais. A primeira é a visão do futuro acompanhada pelas estratégias e as metas. A segunda, envolve todo o conhecimento e competência da organização. E, por último, a esfera da natureza e qualidade das relações interpessoais, clima organizacional e valores da organização.

Os modelos de gestão ajudam as empresas a posicionarem-se no mercado, definindo a maneira pela qual conduzirão as tarefas, os meios que alcançarão seus objetivos, os modos de

agir diante de situações inesperadas e, o mais importante, manter todas as áreas integradas em um ponto único – a empresa.

A gestão, além de muito bem elaborada e planejada, deve ser constantemente analisada pelos gestores. De nada adianta montar um plano e colocá-lo em prática sem um acompanhamento adequado. As metas traçadas e os objetivos se perderão pela caminhada e todo o esforço acabará em nada, ocasionado dificuldades no gerenciamento para a organização.

2.4.1 Gestão de Planejamento e Análise Estratégica

A gestão de planejamento e análise estratégica é dedicada aos rumos da empresa. Apresenta-se como “sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas do negócio” (DORNELAS, 2008, p.87). Dessa maneira, torna-se a base para o desenvolvimento das ações e tomadas de decisão perante o negócio.

A atividade do planejamento nas empresas não é uma simples tarefa. Ela “deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro” (OLIVEIRA, 1992, p.25), ou seja, tudo o que o empreendedor decidir hoje na organização, em um dado espaço de tempo retornará de alguma forma.

Alguns aspectos devem ser observados na elaboração do planejamento estratégico e colocados em prática. Maximiano (2011, p.228). descreve sete de maior relevância:

- Objetivos de desempenho: volume de vendas, participação no mercado, posicionamento em relação aos concorrentes.
- Vantagens competitivas – como você pretende se distinguir da concorrência e conquistar consumidores.
- Projeção do desempenho e perspectivas de crescimento dentro do ramo escolhido.
- Perspectivas de diversificação.
- Indicadores e mecanismos de controle do desempenho estratégico – volume efetivo de vendas, crescimento, participação no mercado, etc.
- Iniciativas de responsabilidade social

A área do planejamento envolve esses aspectos citados, assim como a clareza de metas e objetivos, profissionalização da gestão, cooperação e a análise correta do ambiente externo

com as oportunidades e ameaças. Pavani (2000, p.51-52) faz uma ótima reflexão, oportunidade seria no singular porque, na maioria das vezes, a mesma é única ou em pequenas quantidades. Por outro lado, as ameaças como plural por serem diversas.

As oportunidades, segundo Oliveira (1992, p.73), são todas as variáveis externas (fora) que a empresa não consegue controlar e que oferecem condições favoráveis desde que essa empresa esteja apta ou interessada em usufruí-la. Por exemplo, citam-se as mudanças nos gostos dos clientes ou falência de empresa concorrente. Do mesmo modo, Oliveira destaca as ameaças (1992, p.73) que criam condições desfavoráveis para o empreendimento como novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais ou mudança nos hábitos dos consumidores.

Os pontos fracos e fortes fazem parte do ambiente interno e são vistos “também sob o ponto de vista dos problemas e dificuldades internas que impedem ou atrapalham a empresa de atingir seus objetivos e metas” (SALIM, 2005, p.86). Os fracos, segundo Oliveira (1992, p.73), são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação indesejada para a empresa no que se refere ao seu ambiente, envolvendo os altos custos de produção, a má imagem e instalações inadequadas. Os fortes, por sua vez, propiciam condições favoráveis em relação ao seu ambiente como, por exemplo, a qualidade do produto oferecido, o bom serviço prestado ao cliente e a marca reconhecida.

A responsável pela análise do ambiente interno e externo é a análise SWOT. A sigla refere-se aos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) que consistem em uma metodologia bastante popular no âmbito empresarial.

2.4.2 Gestão Financeira

O gerenciamento da área financeira de uma empresa ajuda a demonstrar as avaliações junto às finanças que se pretende implantar, servindo a de três propósitos: “análise da viabilidade do negócio, capacidade de liquidez e forma de capitalização do empreendimento” (BERNARDI, 2011, p.178).

A gestão financeira envolve a organização básica das atividades financeiras, a fim de obter recursos materiais e financeiros, sempre buscando, através do controle de resultados, a inovação do negócio até a elaboração de planejamentos orçamentários.

Esse planejamento financeiro é a prova dos nove da empresa, para Salim (2005, p.105) a ele irão juntar-se todas as despesas que envolvem o início do negócio até aquelas que estarão sendo feitas em pleno processo operacional, alinhando com as vendas dos produtos ou serviços para, finalmente, com o saldo de tudo isso avaliar a situação real da organização.

Todas as atividades empresariais envolvem capitais e são conduzidas para a obtenção dos lucros. Vale colocar, também que essa administração financeira é realizada por um administrador. Segundo Hoji (2012, p.7), ela terá como funções típicas: análise, planejamento e controle financeiro, tomadas de decisões de investimentos e tomadas de decisões de financiamentos.

Os pontos-chave para o bom desenvolvimento das atividades empresariais e financeiras são citados por Maximiano (2011, p.231), dentre eles são: orçamento de implantação, orçamento de operação, análise do ponto de equilíbrio, fluxo de caixa projetado, balanço projetado, DRE projetado e indicadores de desempenho.

A parte mais difícil é onde o empreendedor precisa demonstrar que o negócio está dando certo. Engana-se quem pensa que ter um bom produto e capacidade de produção são indicadores de sucesso. São os números que mostrarão se o negócio é viável ou não. Para Hashimoto (2013), deve-se desenvolver um bom trabalho anteriormente nos níveis de viabilidade do negócio para chegar onde se deseja.

2.4.3 Gestão da Produção

A gestão da produção é conhecida, também, por administração da produção. É a função administrativa responsável pelo estudo e pelo desenvolvimento de técnicas de gestão da produção de bens e serviços. A função central das organizações é alcançar a razão de existir e a produção serve de grande ajuda nessa caminhada.

A gestão da produção também envolve a administração das operações, para Ritzman e Krajewski (2004, p.5), refere-se à direção e ao controle de todos os processos que transformam insumos em produtos ou serviços. Assim, a produção está na base de todas as áreas porque os processos encontram-se em todos as atividades empresariais.

Segundo Hashimoto (2013), adequar a cadeia produtiva desde os fornecedores de matéria-prima e insumos, seu canal de distribuição até o consumidor final é de extrema necessidade. De nada adianta ter um vasto mercado à disposição e não atendê-lo de maneira adequada.

Ao definir os fatores de operação necessários à produção de um bem ou serviço, essas definições “servirão a vários propósitos: análise do fluxo da operação, dimensionamento de recursos e capacidade de atendimento, fontes de fornecimento e parcerias, custos e delineamento de controles e sistemas” (BERNARDI, 2011, p.177).

De acordo com Maximiano (2011, p.228), as operações podem ser divididas em especificações do produto/serviço, modos de operações: projeto ou atividade contínua, sistema de gestão da qualidade: garantia e controle da qualidade, projeto do processo de fornecimento do produto/serviço, projeto das instalações, fornecedores e cadeia de suprimentos e controle de estoques.

A gestão de produção também deve ser capaz de conceber o produto ou serviço, segundo Hashimoto (2013), agregando valor ao cliente, mostrando que o empreendedor possui habilidades e conhecimentos suficientes, possibilita produzir o bem, podendo oferecer um diferencial perante a concorrência.

As informações que são apresentadas sobre produtos e serviços devem ser claras e objetivas desde a elaboração até a chegada no consumidor final “Como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca” (DORNELAS, 2008, p.87).

A gestão de produção ligada aos produtos e serviços “descreve o produto e/ ou serviço e aponta quaisquer aspectos singulares. Explica por que as pessoas comprarão o produto ou serviço” (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997, p.170), ajudando os empreendedores a analisar a forma como a gestão de produção está sendo tratada dentro dos seus empreendimentos.

2.4.4 Gestão do Marketing

Para Dornelas (2007, p.88) o marketing enfatiza a forma pela qual a empresa venderá seus produtos ou serviços e conquistará clientes, mantendo o interesse deles e aumentando a demanda. Deve, ainda, abordar a forma de comercialização, diferenciação, políticas de preço, promoção, canais de distribuição, publicidade, promoção e estratégias de projeções de venda.

A gestão do marketing é voltada para o cliente gerando satisfação do mesmo no momento e no longo prazo “o plano de marketing é a maneira estruturada de uma empresa ofertar seus produtos no mercado” (PAVANI, 2000, p.61).

O marketing deve expor os benefícios dos produtos ou serviços. Esses produtos ou serviços podem até serem bem elaborados e gerenciados, mas se não forem de interesse do cliente, de nada adiantará os recursos e esforços nele empregados. O marketing com seus 4 P's "deve identificar benefícios para o usuário e o tipo de mercado que existe. Dependendo do tipo de produto ou serviço, você deve ser capaz de não só identificar, mas também de quantificar o benefício financeiro do usuário" (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997, p.174).

Os 4 P's do marketing são: Produto, Preço, Promoção e Praça (ou ponto de venda), do inglês (product, price, promotion e place). O produto envolve "qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo" (KOTLER, 1996, p.224) e, ainda, as estratégias de seu composto como desenvolvimento de novo produto, marca e ciclo de vida do produto. O preço é o valor monetário que é atribuído a algo. As decisões de preço segundo McCarthy e Perreault (1997, p.271), são de extrema importância pois, afetam diretamente o volume de vendas de uma empresa e quanto dinheiro ela terá.

McCarthy e Perreault (1997, p.230) também definem a promoção como a comunicação da informação entre comprador potencial e vendedor, influenciando nas atitudes e comportamento. Por outro lado, a praça ou distribuição, seguindo o pensamento dos mesmos autores (1997, p.181), é tornar os bens e serviços disponíveis para os clientes nas quantidades e locais corretos conforme eles desejam.

Os empreendedores devem tirar o máximo proveito das possibilidades abordadas pelo universo do marketing. Como usar mídias para gerar novos clientes, realizar pesquisas de mercado, variedade de produtos a serem ofertados para os consumidores e marca da empresa, por exemplo, fazem parte do conjunto apresentado na figura 02.



Figura 2 – Os 4 P's do mix de marketing
Fonte: Andressa, Portal do Administrador, 2006.

2.4.5 Gestão Gerencial e Organizacional

A gestão gerencial representa as informações e os dados de mercado. Bernardi (2011, p.139) acrescenta que esses dados devem ser de clientes, das vendas, dos produtos, das operações, ou seja, tudo o que se faz para o crescimento do negócio.

Para Salim (2005, p.97-98), deve-se, em primeiro lugar definir a composição da equipe, quantas pessoas serão necessárias para determinada área com funções e perfis bem definidos. Em segundo, estabelecer uma estrutura nos negócios onde as responsabilidades e atribuições fiquem claras e com seus poderes estabelecidos. No caso da empresa a já existir, mostrar a cada um sua função dentro do seu setor e, por último, a criação de um plano de pessoal contendo todos os dados necessários como forma de salários, treinamentos, premiações e avaliações.

A estrutura organizacional de uma empresa de uma forma geral apresenta três características comuns “estrutura organizacional da empresa, descrição dos principais cargos e nomes dos ocupantes dos cargos de direção” (MAXIMIANO, 2011, p.230).

A gestão gerencial juntamente com a organizacional tem como premissa identificar os “participantes-chave, – os investidores ativos, a equipe gerencial e os diretores. Cita a experiência e competência que possuem” (LONGENECKER, 1997, p.170).

Portanto, essa gestão composta por duas importantes áreas - gerencial e organizacional - não podem de maneira alguma ficar a mercê do acaso. Vale frisar que devem ser analisadas e planejadas de forma correta e aplicadas para melhorar os resultados dos empreendimentos propiciando, vantagens e crescimento.

2.4.6 Gestão de Recursos Humanos

A área de recursos humanos desenvolve-se juntamente com o crescimento das organizações e a complexidade com que as tarefas passaram a ser realizadas. As empresas são constituídas por pessoas, as quais possuem seus próprios objetivos pessoais e profissionais. Diante disso, respeitar esse “ser de cada um” é muito importante para a sobrevivência e crescimento dos empreendimentos.

A gestão de recursos humanos talvez seja a gestão com que os empreendedores retratam suas dificuldades em conduzir, uma vez que relacionar-se com outras pessoas nem sempre é fácil e prazeroso. Muitos conflitos e ideias diferentes surgirão ao longo do desenvolvimento das atividades. O empreendedor deve criar habilidades que envolvam o ato de resolver utilizando-se da melhor forma possível esses acontecimentos dentro da organização.

Segundo Chiavenato (1994, p.19), a gestão ou administração de recursos humanos trata do adequado provisionamento, da aplicação, manutenção e desenvolvimento das pessoas nas organizações, sendo que não existem fronteiras bem definidas que separam a organização das pessoas e vice-versa.

Essa administração dos recursos humanos, de acordo com Chiavenato (2004, p.13,) pode ser vista através de cinco subsistemas, alguns já citados acima, tais como: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos. Esses recursos buscam atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar os possíveis talentos dentro da organização.

Fica claro que a gestão de recursos humanos envolve uma gama de assuntos desde a questão salarial, a definição das responsabilidades, o recrutamento e seleção, os programas de avaliação e recompensa, a estrutura, os conflitos, a motivação. Enfim, os referidos temas podem parecer à primeira vista, assustadores para os empreendedores. No entanto, eles são complexos e envolvem dedicação. Nesse sentido, merecem grande atenção por parte dos gestores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo, apresentar-se-á o procedimento metodológico, o qual será utilizado para garantir a base necessária de estudos, visando alcançar as metas e objetivos traçados.

Segundo Gil (1996, p.19), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático, que tem por finalidade a busca de respostas para os problemas levantados. Sendo assim, deve haver uma metodologia que possa ser definida como “o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica.” (DIEHL E TATIM, 2004, p.47).

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário junto aos clientes do escritório Concatto. A aplicação desse questionário levou em torno de duas semanas para ser realizada, mais precisamente a metade do mês de Agosto.

Os procedimentos metodológicos, nas etapas a seguir, serão desenvolvidos em: delineamento da pesquisa, variáveis de estudo, universo da pesquisa, procedimento e técnicas de coleta de dados bem como análise e interpretação dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A composição desse trabalho baseou-se na pesquisa bibliográfica e na necessidade de conhecimento dos empreendedores que evidenciaram problemas nas suas empresas. Baseou-se, ainda, na análise desses dados, visto que possibilitarão melhor explicação, a qual será oferecida, posteriormente, para todos os participantes da pesquisa.

A classificação da pesquisa envolve a abordagem quantitativa e caráter, ou seja, o objetivo geral é caracterizado por ser descritivo. Quanto ao procedimento técnico, contou com um estudo de múltiplos casos que estarão disponíveis no término do trabalho, haja vista que resaltarão as atuais condições das empresas no mercado competitivo.

Godoy (1995, p.58), aborda de forma analítica, o método quantitativo:

Num estudo quantitativo, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e com a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança.

Diante da abordagem do problema, a pesquisa quantitativa, segundo Diehl e Tatim (2004, p.51), está caracterizada pelo uso da quantificação, tanto na coleta de dados como no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas.

Seguindo o objetivo geral, a pesquisa tem caráter descritivo que para Diehl e Tatim (2004, p.54), tem como principal objetivo a descrição das características de certa população ou fenômeno, ou ainda, a relação existente entre essas variáveis. Nesse sentido, uma das suas principais características é a utilização de técnicas padronizadas, visto que são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados.

E, por fim, o procedimento técnico se refere ao estudo de múltiplos que casos que propiciam evidências em diferentes contextos, proporcionando uma elaboração de pesquisa de melhor qualidade. Stake (2005) chama a atenção para o fato de que uma pesquisa com múltiplos casos requer um procedimento mais apurado e mais tempo para a coleta e análise dos dados, uma vez que será necessário replicar as mesmas questões em todos os casos.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis de estudo importantes para a realização do presente estudo destacam-se em quatro categorias, tais como: Empreendedorismo, Mercado, Práticas de Gestão e Modelos de Gestão.

O empreendedorismo é o processo de transformações de ideias em realidade e oportunidades de crescimento. Os responsáveis por torná-lo isso possível são os empreendedores, Longenecker, Morre e Petty (1997, p.3) sugerem que esses empreendedores são os heróis do mundo empresarial, pois fornecem novos empregos com suas inovações e proporcionam o crescimento econômico.

O mercado, por sua vez, necessita ser analisado constantemente Dornelas (2008, p.88) sugere que se deve conhecer bem o mercado consumidor que está disposto a começar ou continuar a ofertar seu produto/serviço. Isso pode ser conhecido através de uma pesquisa de mercado que trará elementos importantes, os quais deverão ser analisados com precisão e calma pelos gestores.

As práticas de gestão tendem a demonstrar os benefícios que elas dão às empresas e como sua prática pode ser bem sucedida e aplicada. De acordo com Maximiano (2011, p.16), deve haver decisões bem estruturadas para que uma empresa melhore seu desempenho e administração. Elas devem estar de acordo com suas responsabilidades. O empreendedor necessita criar e buscar o algo a mais e, além disso, administrar essa nova realidade.

Os modelos de gestão que ajudam as empresas no desenvolvimento das atividades e continuidade no mundo dos negócios são: gestão do planejamento e análise estratégica, gestão financeira, gestão produtiva, gestão de marketing, gestão gerencial e organizacional e gestão de recursos humanos.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Para Diehl e Tatim (2004, p.64) população é um conjunto de elementos que podem ser mensurados levando em conta as variáveis em questão. Pode ser formada por pessoas, empresas ou qualquer outro elemento. Vale colocar que a amostra é uma parcela ou porção dessa população selecionada.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p.73), a amostragem é uma pesquisa que procura encontrar generalizações a partir de observações em grupos ou, até mesmo, no conjunto de indivíduos que são chamados de população ou universo. Assim, a população diz respeito a um conjunto de pessoas, animais ou objetos que representam todos aqueles que possuem as mesmas características e a pesquisa é feita com uma parte dessa população que é chamada de amostra.

Devido ao número de empresas clientes do escritório Concatto ser relativamente alto (50 empresas dos mais diversos ramos - população), tornou-se necessária a escolha de uma amostra intencional. Diante disso, 41 empresas desse total foram pesquisadas, ou seja, 82%.

A amostragem será não probabilística, sendo que, neste tipo de amostragem “não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo esta ser feita de forma intencional” (DIEHL E TATIM, 2004, p.65) e escolhida por conveniência.

O gráfico 01, se refere à representatividade das empresas clientes do escritório Concatto. A maioria é representada pelo comércio (72%) onde predominam mercados de varejo, vestuário e alimentício. A indústria aparece com um pequeno percentual (8%) pois, é representada pela transformação do basalto, sorvetes, concretos e pré moldados. A prestação de serviço (20%) está direcionada em maior número ao ramo de construção civil.

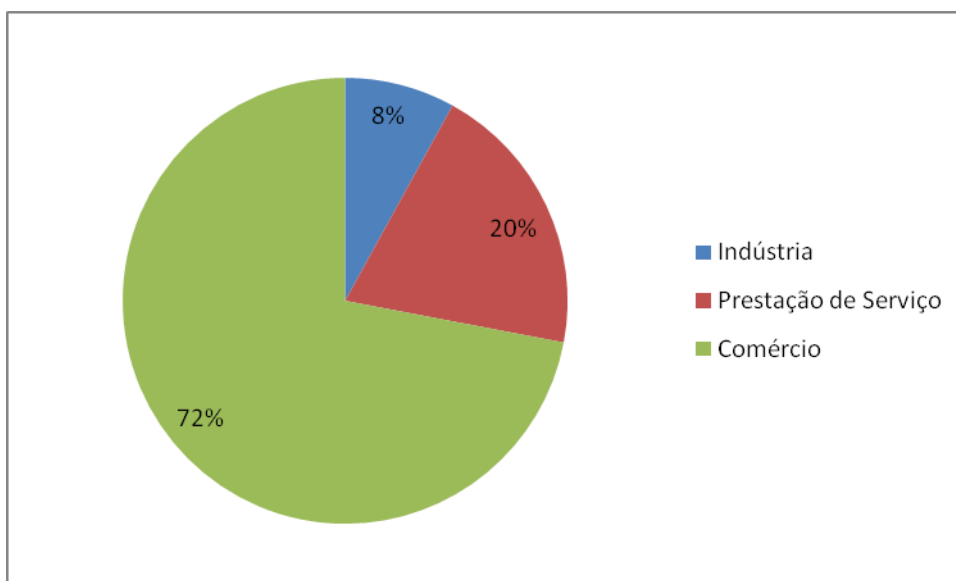


Gráfico 1: Representatividade das empresas clientes do escritório Concatto

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Nessa etapa, evidencia-se como será realizado o procedimento e as técnicas de coleta de dados. Segundo Diehl e Tatim (2004, p.65), existem inúmeros instrumentos de coleta de dados que podem ser usados para obter as mais diversas informações, as quais devem ser escolhidas pelo pesquisador de acordo com o delineamento da pesquisa, assim como sua eficácia dependerá da utilização correta do instrumento.

A importância de o pesquisador definir os materiais usados ou instrumentos dá-se pelo fato de que “a escolha depende dos objetivos do estudo, dos dados que se quer obter” (CASARIN, 2011, p.61).

Diante disso, a coleta de dados para a pesquisa será realizada através de questionários fechados, os quais foram organizados pela autora do trabalho. Esses questionários foram respondidos pelos proprietários dos estabelecimentos comerciais, no período de 18 de agosto a 01 de setembro de 2014, sendo que a distribuição e recolhimento deles ocorreram fora do

escritório Concatto. O questionário utilizado foi elaborado com base no autor Gilmar Castaldo (2007).

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.68), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. De acordo com os mesmos autores, o questionário foi realizado através de perguntas de múltipla escolha, fechadas, apresentando uma série de respostas sobre um determinado assunto.

O método de pesquisa usado foi o Survey (quantitativo). A pesquisa foi planejada pela pesquisadora e a aplicação totalmente ligada aos objetivos da pesquisa. Por meio dos questionários estruturados e aplicados a uma amostra intencional de empresas, obteve-se as informações dos entrevistados.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesse espaço, serão analisados e interpretados os dados obtidos acima. Cabe destacar que “a fase de análise dos resultados é, portanto, uma etapa de decisões importantes para qualquer pesquisa científica, seja ela da natureza que for” (CASARIN, 2011, p.62). Para Lakatos e Marconi (1985, p.159), a análise dos dados representa uma aplicação de um processo investigatório que deve transformar-se em respostas para as perguntas levantadas pelo pesquisador.

Para Dhiel e Tatim (2004, p.82) é necessário organizar os dados para que possam ser analisados da melhor forma possível. Os instrumentos são específicos e se ajustam aos diferentes tipos de pesquisas. Em geral, o processo de organização dos dados é resumido da seguinte maneira: seleção, classificação, codificação e representação.

O estudo foi descritivo porque se utilizou da descrição de características de determinada população. Dessa forma, a aplicação do método de coleta de dados deu-se através de questionários fechados que devem ser limitados no que tange à extensão e à finalidade e, levando em conta, conforme Diehl e Tatim (2004, p.68), aspectos como a organização dos questionários, tipos, ordem e grupos de perguntas, além da sua correta formulação.

Assim, para a identificação dos problemas dos empresários no gerenciamento da empresa foi usada uma escala de cinco pontos do tipo Likert que segundo Diehl e Tatim (2004, p.85), refere-se à atribuição de pontos às diferentes respostas. A escala varia de 1

ponto (discordo totalmente), 2 pontos (discordo), 3 pontos (indiferente), 4 pontos (concordo) e 5 pontos (concordo totalmente).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo abre espaço para a descrição dos dados coletados e a apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa. Para melhor compreensão e esclarecimentos dos resultados o capítulo teve sequência em 4 (quatro) seções que são as seguintes:

1. Identificação do principal motivo na abertura da empresa;
2. Identificação dos problemas dos empresários no gerenciamento da empresa, dividido em 8 (oito) questões:
 - a) Preocupações dos empreendedores no momento com a empresa;
 - b) Definição de quais áreas os empreendedores encontram os maiores problemas no momento;
 - c) Problemas relacionados ao gerenciamento na área administrativa/financeiro enfrentados pelos empreendedores no momento;
 - d) Problemas relacionados ao gerenciamento na área de recursos humanos enfrentados pelos empreendedores no momento;
 - e) Problemas relacionados ao gerenciamento na área de produção pelos empreendedores no momento;
 - f) Problemas relacionados ao gerenciamento na área de mercado enfrentados pelos empreendedores no momento;
 - g) Problemas relacionados ao gerenciamento da área de planejamento enfrentados pelos empreendedores no momento;
 - h) Problemas relacionados ao gerenciamento da área de marketing enfrentados pelos empreendedores no momento;
3. Identificação dos empresários participantes e de suas empresas;
4. Comentários e observações dos empresários.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PRINCIPAL MOTIVO QUE LEVOU O EMPRESÁRIO A OPTAR PELA ABERTURA DA EMPRESA.

Nesse primeiro tópico, o objetivo da questão foi o levantamento de qual seria o principal motivo que levou o empreendedor/empresário a abrir a empresa. A identificação do principal motivo tem por objetivo mostrar os mais diversos interesses envolvidos na decisão de criar um empreendimento.

Foram listados seis motivos principais, os quais os empreendedores/empresários ligados ao Escritório Concatto poderiam marcar até três opções. Os motivos foram: oportunidade de negócio, ter capital disponível, experiência anterior, negócio existente na família, insatisfeito no emprego e estava desempregado.

O entrevistado poderia assinalar até 3 (três) alternativas. Os resultados obtidos seguem na tabela 01.

TABELA 01 - Identificação do principal motivo na abertura da empresa

MOTIVOS	RESPOSTAS
Oportunidade de Negócio	36
Tinha capital disponível	5
Experiência anterior	18
Negócio existente na família	15
Insatisfeito no emprego	12
Estava desempregado	7
TOTAL	93

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

O principal motivo apontado foi a oportunidade de negócio, principalmente pelas empresas que estão há mais tempo no mercado. As informações demoravam a chegar aos seus destinos e as famílias, sendo maiores, não possuíam tantas condições para acompanhar as novidades que surgiam. E, para aquelas que estão há pouco tempo no ramo, foi através de um nicho de mercado que viram a oportunidade de criar algo novo e diferenciado.

O segundo motivo citado foi o de possuir experiência anterior. Para eles, a oportunidade começou quando trabalhavam como empregados e, posteriormente, ao adquirirem habilidade e conhecimento sobre o meio em que estavam trabalhando, abriram seu próprio negócio.

O terceiro motivo escolhido foi o negócio existente na família, onde o patriarca criou um negócio e os filhos ou familiares, hoje, estão como principais gestores, preparando caminho para os filhos assumirem os cargos com o passar do tempo.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DO EMPRESÁRIO NO GERENCIAMENTO DA EMPRESA

O segundo tópico tem por objetivo identificar os problemas do empresário/empreendedor no gerenciamento de sua empresa nos mais diferentes ângulos e áreas, a fim de retirar o máximo possível de informações sobre seus negócios assim como a avaliação dos mesmos.

2.1) Indique o grau de concordância em relação às suas preocupações, no momento, com a criação de um produto:

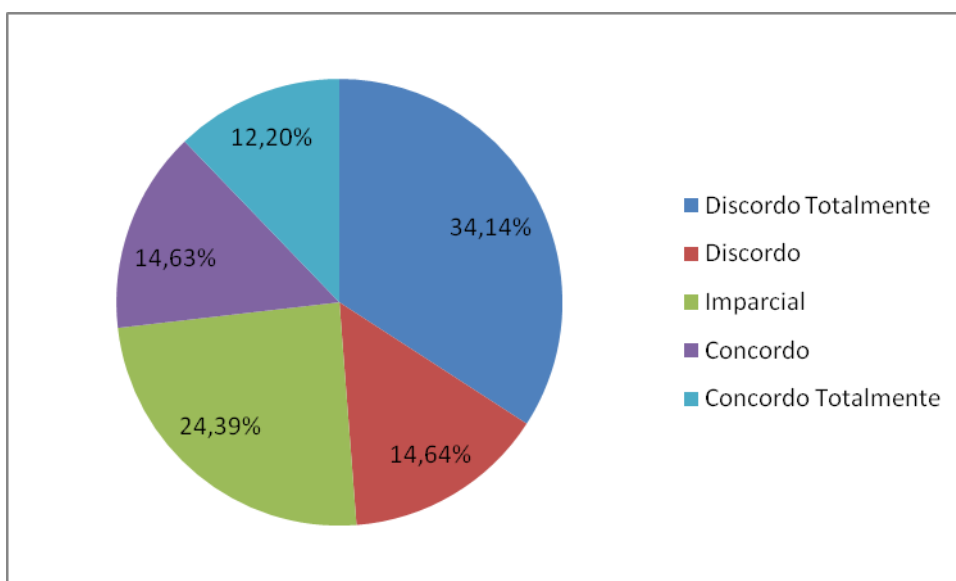


Gráfico 02: Criação de um produto.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

O mundo empresarial gera muitas preocupações, questionamentos e dúvidas que vão surgindo, tanto na abertura do negócio, como na continuidade do mesmo. Os empreendedores devem estar sempre atentos e observar melhorar o ambiente externo e interno de suas empresas. Segundo Kotler (1996, p.31), a existência dos desejos e necessidades cria o

produto, ou seja, aquele que é capaz de satisfazer as vontades das pessoas e o serviço que ele presta.

No que tange à criação de um produto, as empresas pesquisadas demonstraram discordar totalmente, ou seja, discordaram em torno de 48,78% das respostas, mostrando que no momento isso não é um fato preocupante.

Por outro lado, quanto à questão que diz respeito ser uma preocupação atual em suas empresas, 14,63% concordam e 12,20% concordam totalmente. Elas estão no ramo voltado à indústria e, até mesmo, ao comércio. Estão sempre envolvidos na busca por algo diferente que captive a atenção de um determinado público alvo ou a criação de um nicho de mercado. Eles abordaram, também, em pequenas conversas, a dificuldade de criação de algo novo, visto que, na maioria das vezes se deparam com uma “cópia aperfeiçoada”.

2.2) Indique o grau de concordância em relação às suas preocupações, no momento, com o retorno do investimento:

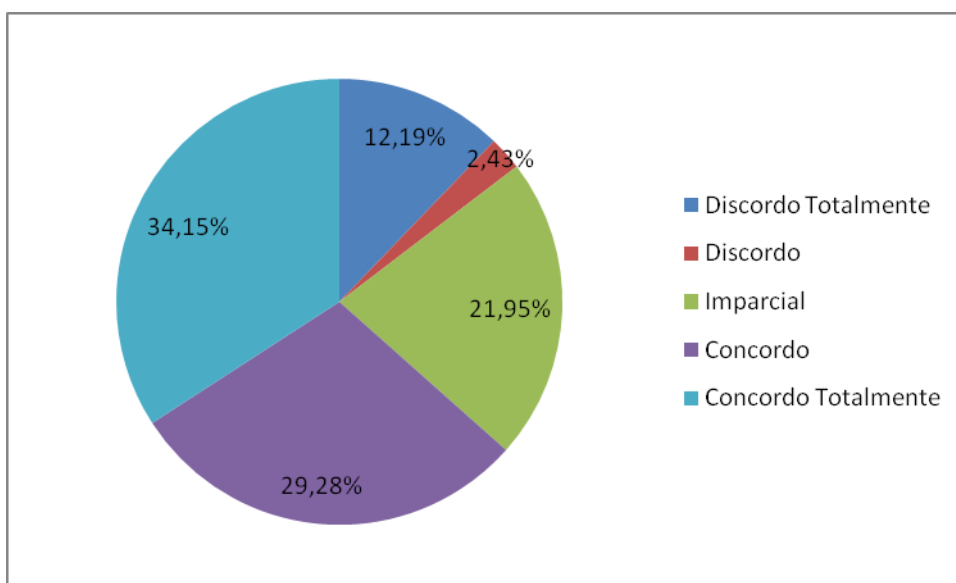


Gráfico 03: Retorno do Investimento.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A análise do retorno sobre o capital investido é composta por inúmeros conceitos como: índices de rentabilidade e rotação entre outros. Todos são de extrema importância e passam desconhecidos pelos empreendedores, o que dificulta o entendimento e a real avaliação da situação das suas empresas. Nem sempre um saldo positivo no Balanço Patrimonial é significado de lucro e vice – versa.

O retorno sobre o investimento (ROI- Return on Investment) é abordado como “a melhor medida de eficiência operacional. Mas, na prática, esse indicador tem limitações e deve, portanto, ser utilizado juntamente com outros indicadores, tais como padrões e orçamentos” (HOJI, 2012, p.293).

Isso fica evidenciado pelo gráfico, onde mais da metade (63,43%) apontaram que concordam e concordam totalmente que o retorno do investimento realizado é uma preocupação no momento. Muitas das empresas não possuem nem um simples fluxo de caixa ou orçamentos, trabalhando, em certos momentos, sem saber quais são suas despesas e receitas.

Se algo básico não é realizado, haverá dificuldades no retorno do investimento. O capital pode estar sendo aplicado ou perdendo-se inadequadamente, deixando de ser usado em forma de benefícios para o crescimento das empresas.

2.3) Indique o grau de concordância em relação às suas preocupações, no momento, com a concorrência:

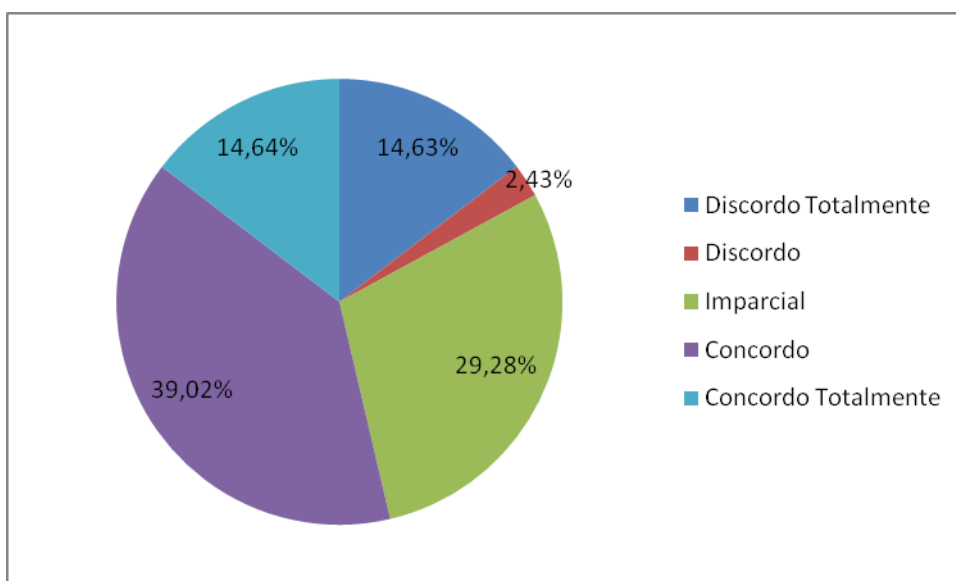


Gráfico 04: A Concorrência.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014

Uma das palavras mais temidas do meio empresarial é concorrência. Ela remete, a grosso modo, “aquele que irá tirar meus atuais ou futuros clientes”. É um pensamento que não trará benefício algum às empresas. Por outro lado, é vista, por muitos ainda como sinônimo

de ameaça. Nesse sentido de tão fixados que ficam nessa ideia, jamais a verão pelo ângulo de parceria.

Quando as ideias, os pensamentos e as atitudes são compartilhados, todos crescem e é para esse lado que marcham as estratégias de sucesso. Guardar para si a receita do bolo, não surtirá efeito. Em pouco tempo ela estará em todas as bancas de revistas e isso acontece, principalmente, com as empresas que têm uma visão limitada do que é um negócio. Crescer implica em dividir e não ocultar os ingredientes da receita.

A concorrência influencia ativamente “a escolha dos objetivos de mercado da empresa, dos intermediários, dos fornecedores, do composto de produto e dos componentes de marketing” (KOTLER, 1996, p.52). Em um meio em que a concorrência afeta diretamente várias áreas do negócio dever-se-ia olhá-la com uma visão do todo e não apenas de uma parte: a negativa.

Esse raciocínio confirmou-se através dos percentuais apresentados pelas empresas, 39,02% concordam e 14,64% concordam totalmente na questão que a concorrência é um fato preocupante no momento. Levantaram, também, outra questão: a concorrência desleal, pois compram, inúmeras mercadorias sem notas fiscais ou as buscam fora do país, livrando-se dos tributos, ocasionando prejuízos em todos os aspectos.

Para algumas empresas, a conquista de novos clientes pode custar até cinco vezes mais que manter e satisfazer os já existentes e, ainda, se fosse reduzida em 5% a perda de clientes poder-se-ia aumentar o lucro em 25% a 85%. Por esses e outros motivos, a concorrência não é, ainda, vista com bons olhos.

2.4) Indique o grau de concordância em relação às suas preocupações, no momento, com a inovação e expansão do espaço físico:

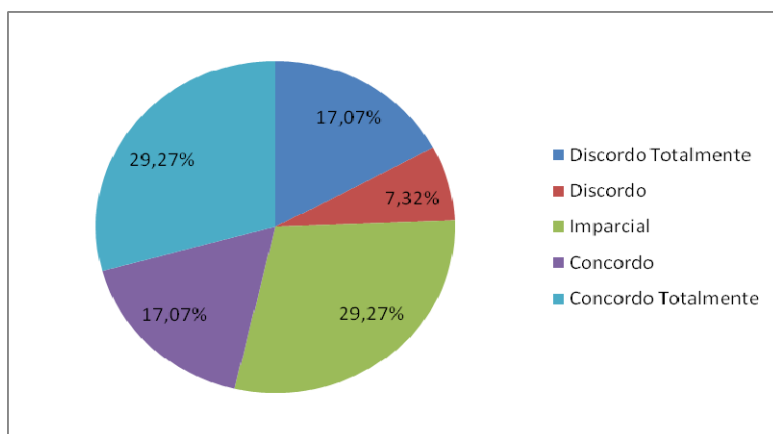


Gráfico 05: Inovação e Expansão do Espaço Físico.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Muitas empresas da região com mais anos de mercado têm sérios problemas quando o assunto é inovação e expansão do espaço físico de seus empreendimentos. Alguns não percebem esse fator como preocupante e perdem muitos clientes, e aqueles que observaram, estão em pleno crescimento do seu negócio.

Inúmeros empreendedores pensam que, se estão até hoje assim, que continuem. Porém, é preciso que estejam cientes, pois, ninguém gosta de entrar em uma loja e não ter espaço para se movimentar ou para provar uma peça adequadamente. Mais cedo ou mais tarde acabarão perdendo consumidores importantes e deixarão de conquistar novos. Um ambiente agradável, uma fachada que chame atenção, cores aconchegantes e sistemas de sons são imprescindíveis no momento de decisão do cliente de entrar ou não na loja.

A inovação e expansão do espaço físico não condizem somente com o consumidor final, mas também com os estoques necessários que a empresa deve manter para suprir as suas necessidades diante da demanda. Dependendo do ramo, a área de estoques é maior do que o ponto comercial. Segundo Ballou (1993, p.155), existem quatro razões básicas para a utilização de um bom espaço físico: redução de custos de transporte e produção, coordenação de suprimentos e demanda, necessidades de produção e considerações de marketing.

Com a apresentação dos percentuais, percebe-se que 17,07% concordam e 29,27% concordam totalmente ser uma preocupação, no momento, a inovação e expansão do espaço físico. Eles devem avaliar as condições de seus estabelecimentos e verificar onde as mudanças podem ocorrer. Para o percentual que manifestou não sofrer com essa variável, 17,07% discordaram totalmente e 7,32% discordaram. São empresas mais novas no mercado e que percebem a necessidade de modernização com mais clareza e objetividade.

2.5) Indique o grau de concordância em relação às suas preocupações, no momento, com a organização e controle das atividades:

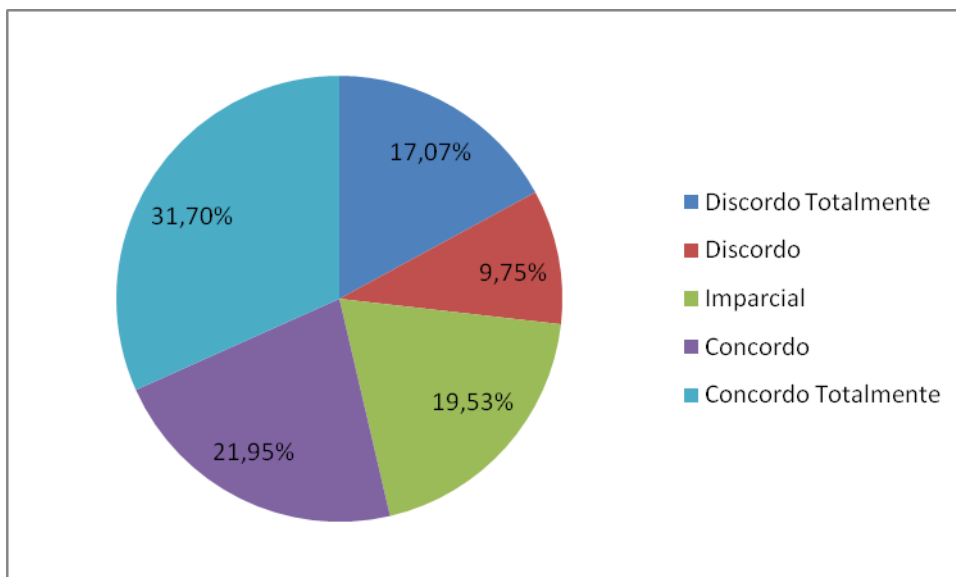


Gráfico 06: Organização e Controle das Atividades

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Todo negócio necessita de organização e controle de todas as atividades referentes a ele para o bom andamento não somente da gerência, mas de todos os colaboradores relacionados à organização. Um bom processo pode iniciar-se desde a colocação de lixeiras para a separação correta do lixo, até planilhas de controle de estoque e dias em que estes deverão ser abastecidos e assim por diante.

São pequenas mudanças referentes ao empreendimento que, aos poucos, vão influenciando as maiores. Com tudo em seu lugar, fica mais fácil o trabalho de cada um e menos maçante a efetividade das atividades, tanto para quem as efetua como para quem as coordena. Assim, como em qualquer outra atividade desenvolvida deve haver controle, Castor (2009, p.163) refere-se ao mesmo como sendo um conjunto de processos que permitam avaliar os resultados de suas ações e decisões e, ainda, as modificações que ocorrem no ambiente.

Com a análise dos dados referentes a preocupações no momento em relação à organização e controle das atividades, 17,07% discordaram totalmente e 9,75% discordam. Os respondentes, em sua maioria, 21,95% concordaram e 31,70% concordaram totalmente (53,65% do total) no fato de que estão enfrentando problemas nessa área. Isso compõe um dado preocupante, pois, essas duas variáveis são de grande importância e representatividade dentro de uma empresa. Ter boa base de organização e controle aumenta, em muito, o

rendimento e, por consequência o lucro. Essas empresas devem procurar, o mais rápido possível, reverter esse quadro para que possam melhorar e aumentar suas capacidades tanto financeiras como intelectuais.

2.6) Indique o grau de concordância em relação às suas preocupações, no momento, com o market share (participação no mercado/quota):

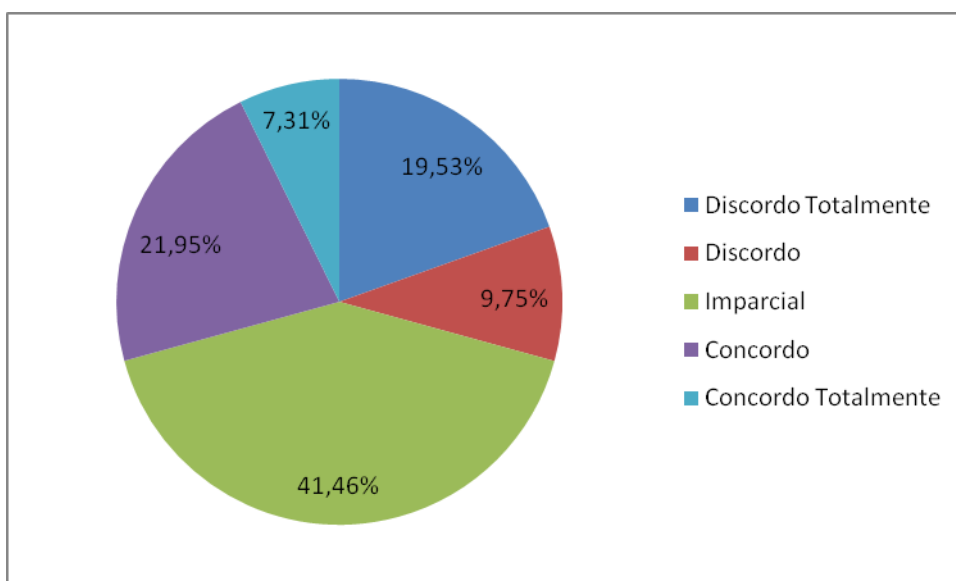


Gráfico 07: Market share (participação no mercado/quota).

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Com a decisão de abrir um negócio, os empreendedores/empresários, muitas vezes, sentem-se como uma gota no oceano, ou seja, com milhares de outros empreendimentos ao seu redor. Com o passar do tempo, a combinação de boa gestão, qualidade dos produtos ou serviços oferecidos ao cliente com inovação e especialização, com mão de obra qualificada, um marketing efetivo e outros tantos fatores, a pequena gota já é um riacho. A historinha que parece de criança é a mais pura realidade, visto que esse crescimento é o tal de market share, que é a participação de mercado, quota ou, ainda, a fatia de mercado que corresponde ao meu negócio.

Por trás das participações de mercado, ocorrem muitas estratégias que começam antes mesmo do produto ser lançado e o acompanha durante todo o seu ciclo. Segundo Nagle e Holden (2003, p.174), o preço pode ser usado para ganhar participação de mercado antes que os concorrentes imitem o produto, eliminando uma vantagem de diferencial e, ainda, quando as empresas dependem de vendas em grande volume, podem optar por começar com preços

de penetração mais baixos durante o crescimento para conquistar uma participação de mercado dominante.

O natural de todo empreendedor é buscar sempre aumentar, de alguma forma, sua fatia de mercado seja, por um novo produto ou uma nova região de atendimento. No entanto, há aqueles que não estão preocupados, pois a parcela que lhes convêm já está de bom tamanho e não afeta em seus rendimentos e ambições futuras. Há ainda, um terceiro caso, daqueles que não sabem nem o que significa e muito menos qual é a sua real participação no mercado. É uma escolha onde os fortes se sobressaem e os fracos estão fadados a desaparecerem do mundo dos negócios.

Ao analisar os dados referente à pesquisa, encontra-se o percentual de 19,53% que discordam totalmente e 9,75% que discordam enfrentarem, no momento, problemas relacionados à sua participação de mercado. O percentual que chamou atenção foi o de 41,46% que se mantiveram imparciais, ou seja, o “meio termo”. Para eles, no momento, não há preocupações ativas. No entanto, esse percentual pode indicar que os mesmos estão conscientes de que pode vir a ser ou, em dado momento passado, foi algo que lhes acarretou problemas. E, por final, 21,95% dos empreendedores mostraram que concordam ocorrerem preocupações nessa área, sendo que eles devem analisar seu negócio, valendo-se da ótica daquele que melhorar e implantar oportunidades para aumentar seu market share.

2.7) Indique o grau de concordância em relação às suas preocupações, no momento, com mão de obra qualificada:

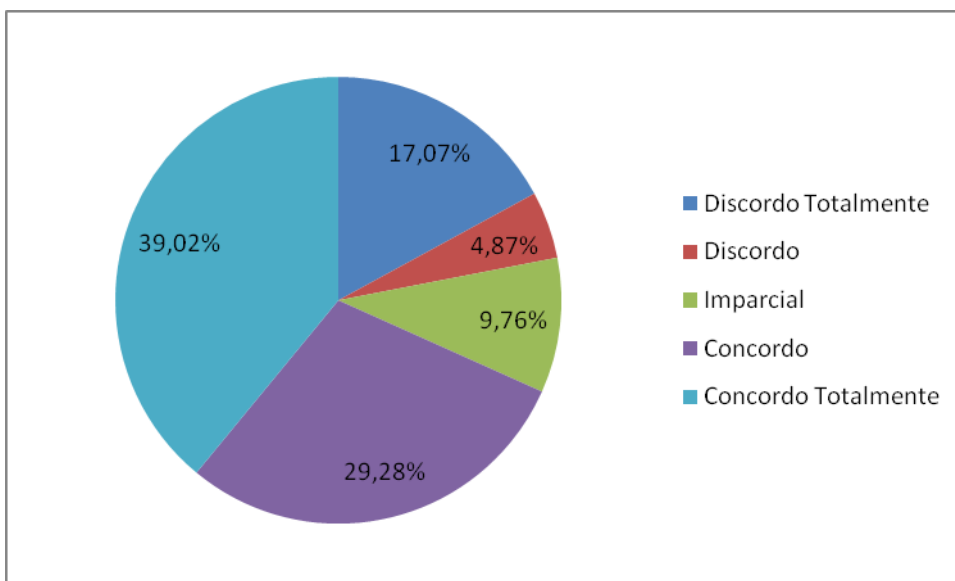


Gráfico 08: Mão de obra qualificada,
Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Há muito tempo, um assunto que está sempre em alta é a dificuldade dos empreendedores e empresários em encontrar e manter mão de obra qualificada para seus negócios. Essa mão de obra não se restringe apenas à indústria, onde se tem a impressão que ela manifesta-se com maior intensidade. Ela tem o mesmo grau de importância para o comércio e os serviços.

A dificuldade inicial está em encontrar essa mão de obra qualificada. Não é apenas saber fazer. É um conjunto de variadas características como pontualidade, eficiência, dedicação, comprometimento, a busca pelo aperfeiçoamento através cursos e palestras. Enfim, aquele trabalhador que, quando solicitado, estará pronto.

O problema inicial diz respeito a onde esse trevo da sorte está, pois, em nossos dias, os empresários alertam para um fato importante: a maioria das pessoas desejam um emprego e não um trabalho, sendo difícil encontrar pessoas capacitadas para ocuparem os cargos oferecidos.

Porém, com todo esforço e persistências consegue-se achar o trevo da sorte. O trabalhador que corresponde a todas as expectativas, nos próximos meses, vê o concorrente com uma proposta melhor de carreira, ou até mesmo, um local de trabalho mais próximo da sua residência. Nesse caso, o empreendedor, infelizmente fica de mãos atadas e não consegue cobrir as propostas. Diante disso, vê seu trabalhador migrar para a concorrência. Aí está a segunda grande dificuldade: manter a mão de obra qualificada na empresa.

Segundo Behnke (2014, p.6), não é somente o gestor o responsável pela busca de mão de obra qualificada e sim dos gestores de cada área. Com esse apagão de talentos, as empresas estão criando a consciência da necessidade de treinamento contínuo para os seus funcionários, visando que as organizações têm muito mais a lucrar com o aperfeiçoamento do que a busca pela mão de obra.

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI) divulgada em 28 de outubro de 2013, a falta de mão de obra qualificada afeta 65% das empresas de médio e grande porte e, para superar esse problema quanto à mão de obra, as empresas têm investido na capacitação de seus próprios funcionários e os mais radicais suprimam a mão de obra por máquinas.

A análise dos dados referentes à pesquisa, mostra que 29,28% dos respondentes concordam e 39,02% concordam totalmente com a questão que diz respeito a ocorrerem preocupações, no momento, com relação à mão de obra qualificada e com percentuais que evidenciam as questões tratadas acima referente às dificuldades de encontrar e manter bons profissionais em suas organizações.

3.1) Indique o grau de concordância em relação às áreas que você encontra os maiores problemas administrativo/financeira:

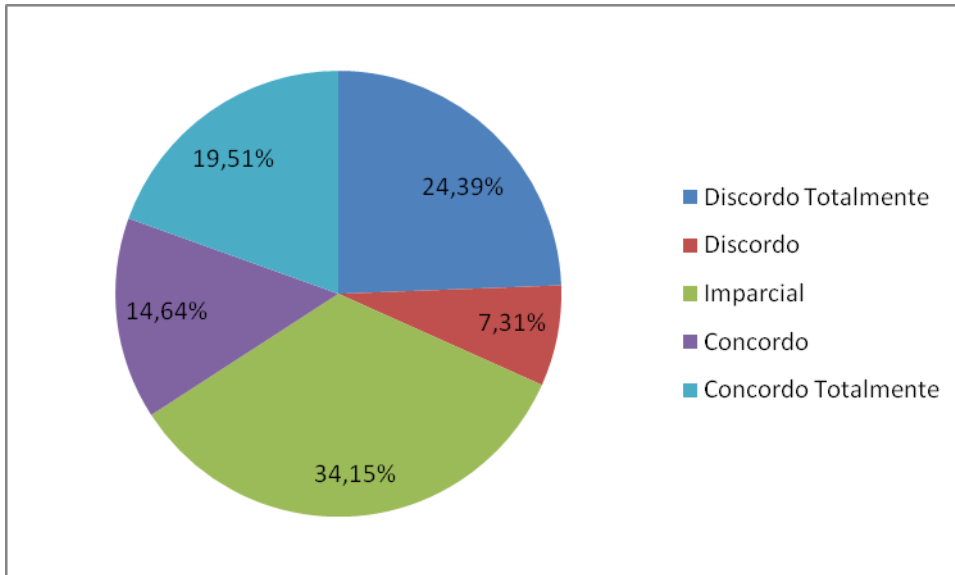


Gráfico 09: Problemas Administrativos/Financeiros.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

As empresas que não possuem boas práticas de gestão geralmente, têm suas dificuldades iniciais na área administrativo/financeira, pois, essa área busca a maximização do valor de mercado, buscando sempre aumentar a lucratividade dos proprietários. Cabe colocar ainda, que é vista como um sistema de geração de lucro.

As principais atividades empresariais, de acordo com Hoji (2012, p.4), podem ser abordadas em três dimensões: operações, investimentos e financiamentos. Porém, para muitos empresários, essas atividades administrativas não são conhecidas a fundo. Assim, não sabem para que servem diretamente e são tratadas da mesma maneira. Para os empreendedores que têm consciência dessas variáveis e, aplicando-as de forma correta, têm meio caminho andado em relação aos problemas que poderiam enfrentar.

Vários problemas ocorrem com relação a essas atividades se as mesmas não forem bem definidas e elaboradas pelos gestores. Muitos empresários iludem-se com a facilidade nos financiamentos e seu pagamento, esquecendo-se dos altos juros cobrados pelas instituições financeiras. Investir no negócio é uma palavra que, praticamente, não existe no vocabulário e simples operações como entrada e saída de caixa não são feitas. E pior: a doce ilusão de que a sobra no caixa é lucro.

Nos resultados, averiguou-se que os empreendedores mantiveram-se em grande maioria imparciais (34,15%). Esse percentual é sinal de alerta para as empresas com essa variável, pois, dividem-se, praticamente, em discordar totalmente com 24,39%, discordar 7,31%, concordam de forma semelhante 14,64% e 19,51% concordam totalmente. Esses resultados mostraram que existem profissionais conscientes de seus papéis e enfrentam as dificuldades assim que as mesmas surgirem e aqueles que necessitam melhorar seus conhecimentos na área para buscar melhores resultados de suas organizações.

3.2) Indique o grau de concordância em relação às áreas que você encontra os maiores problemas com os recursos humanos:

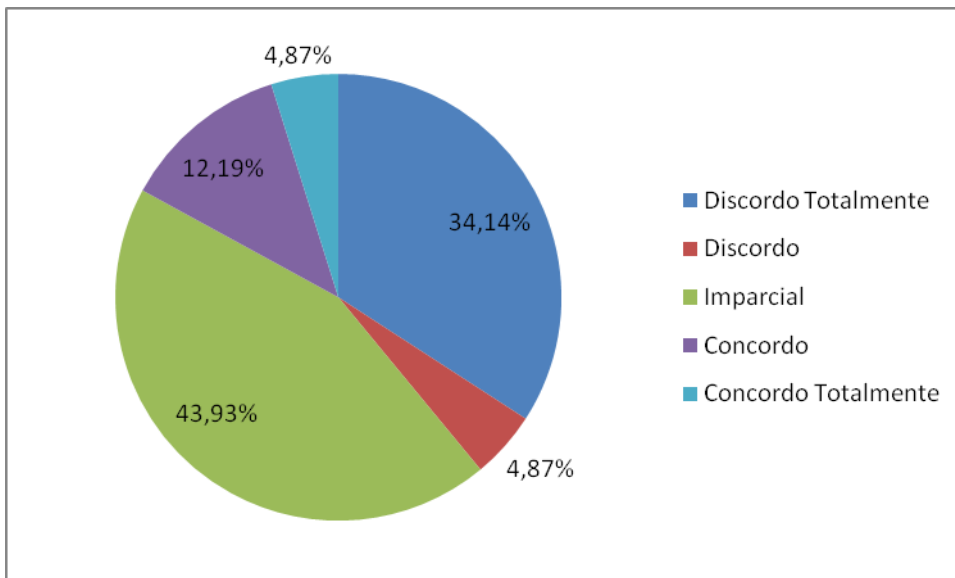


Gráfico 10: Problemas na área de Recursos Humanos.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área de recursos humanos em organizações sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, merece atenção dos responsáveis, pois, todos os dias abordam situações ligadas diretamente aos seus trabalhadores que passam a maior parte de seu tempo e vida trabalhando para a empresa.

Encontra-se, nessa área, a força motriz. Assim, “a administração de recursos humanos não é uma tarefa exclusiva do profissional de ARH, mas uma responsabilidade existente em todas as áreas e níveis da organização” (CHIAVENATO, 1994, p.107). É nela que se recrutam e que são selecionadas as pessoas, descrevendo e analisando seus cargos, seu desempenho, formas de compensação e benefícios e treinamento que visa o desenvolvimento pessoal, entre tantas outras funções.

Uma nova filosofia de recursos humanos vem ganhando força. Ela deve ser centrada na análise da organização e não de indivíduos, voltando-se para o ambiente organizacional, objetivos, estruturas, motivação, liderança, responsabilidades e relações de poder.

Os dados levantados pela pesquisa mostram que 43,93% apresentam-se imparciais em relação a preocupações com a área de recursos humanos e 34,14% discordam totalmente, mostrando, dessa forma, que têm conhecimento, controle e ação para resolver conflitos no momento que surgirem. E 12,19% concordam e 4,87% concordam totalmente. Esses devem analisar a forma como está sendo conduzida a área de recursos humanos e propor melhorias.

3.3) Indique o grau de concordância em relação às áreas que você encontra os maiores problemas na área de produção:

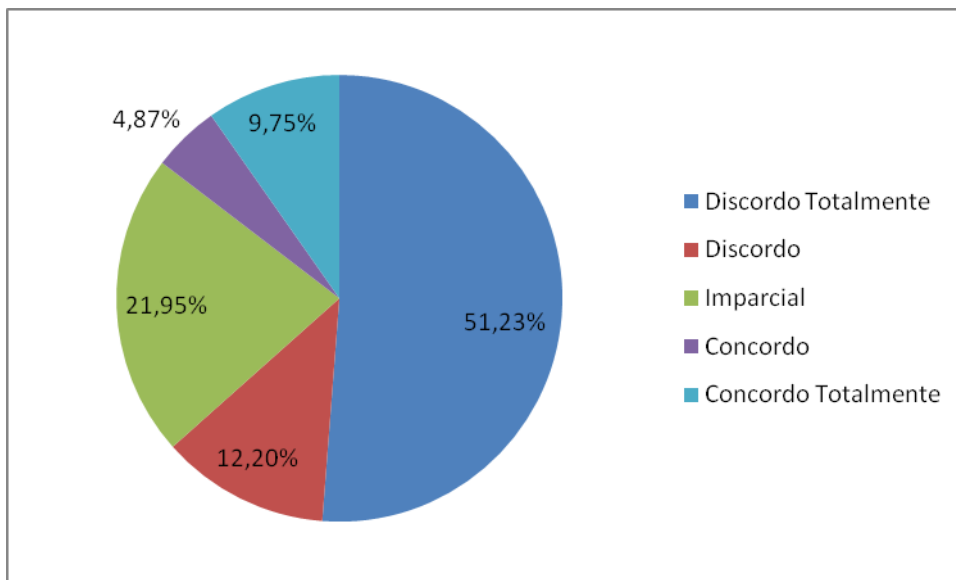


Gráfico 11: Problemas na Área de Produção.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Alguns empreendedores percebem a área de produção como aquela que fará apenas um ou vários produtos que chegarão até o cliente. Quem pensa dessa forma tem uma grande chance de não conquistar os objetivos traçados e, no pior cenário, acabar deixando o mercado.

A área de produção vai muito além do comprar materiais ou programar as atividades. Ela deve ser administrada para cumprir seu papel de suporte dos objetivos estratégicos e, ainda, deverá ser capaz de apoiar nas decisões logísticas independentemente da logística que é utilizada pela empresa.

Segundo Corrêa, Gianesi e Caon (1999, p.18), o que se pode esperar de um sistema de administração da produção são as seguintes atividades: planejamento das necessidades futuras, os materiais que serão necessários, quais serão os níveis adequados de estoques de

matérias primas a serem usadas, produtos semi-acabados e produtos finais (todos no seu tempo certo), programar as atividades para que as mesmas sejam realizadas na forma de just in time, saber e informar a situação corrente de todos os recursos utilizados, sejam eles equipamentos, pessoas ou instalações, bem como as ordens de compra e produção, capacidade de estabelecer um prazo de entrega e cumpri-lo e, em casos de dificuldades, ser capaz de reagir.

Diante dos dados obtidos através dos respondentes, 51,23% declararam discordar totalmente de que, no momento, há problemas relacionados à área de produção. Esse é um dado satisfatório, pois evidencia que, cada vez mais, os empreendedores buscam o fortalecimento e a especialização de sua produção. Outro fato a ser destacado diz respeito às empresas relacionadas ao escritório Concatto que produzem para o consumidor final é um percentual pequeno comparado ao comércio, por exemplo, fazendo com que os produtos sejam diferenciados e o mercado um nicho, ou seja, não há tantas empresas do mesmo ramo na região.

3.4) Indique o grau de concordância em relação às áreas que você encontra os maiores problemas na área de mercado:

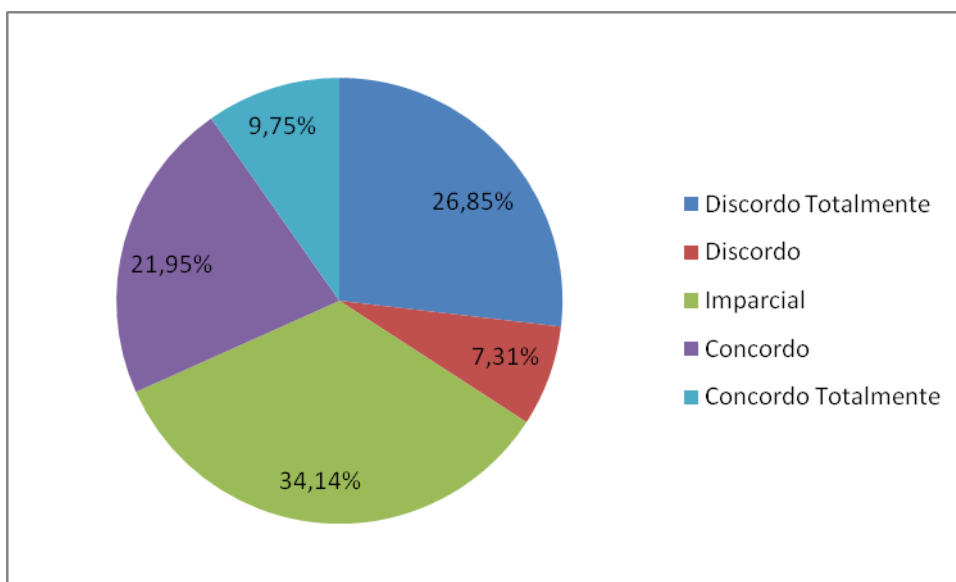


Gráfico 12: Problemas na Área de Mercado.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área mercadológica ou administração mercadológica de uma empresa é o mercado em si, ou seja, onde ela está inserida. Possui envolvimento direto com o marketing. É por meio dessa área que se pode gerenciar todo o planejamento do mercado, a fim de realizar uma

detecção das necessidades do consumidor e levar a ele os produtos ou serviços da forma que ele deseja.

A definição para mercado é a seguinte “o conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado” (KOTLER, 2000, p.140), ou seja, um grupo de compradores e vendedores que efetuam transações efetivas entre si de um determinado produto. O mercado é um forte aliado das empresa. É nele que encontramos os principais mercados de clientes: consumidor, organizacional, global e o mercado sem fins lucrativos.

Ao analisar os percentuais encontrados pela pesquisa, observou-se que 26,85% discordaram totalmente e 7,31% discordaram haver, no momento, preocupações ou problemas relacionados ao mercado. Uma grande parcela manteve-se imparcial com 34,14% e os que concordaram somaram 21,95% e 9,75% concordaram totalmente. Dessa forma, as empresas que demonstraram estar com problemas nesta área devem buscar analisar onde as falhas estão ocorrendo o mais rápido possível e tomar as devidas decisões para saná-las.

3.5) Indique o grau de concordância em relação às áreas que você encontra os maiores problemas na área do planejamento:

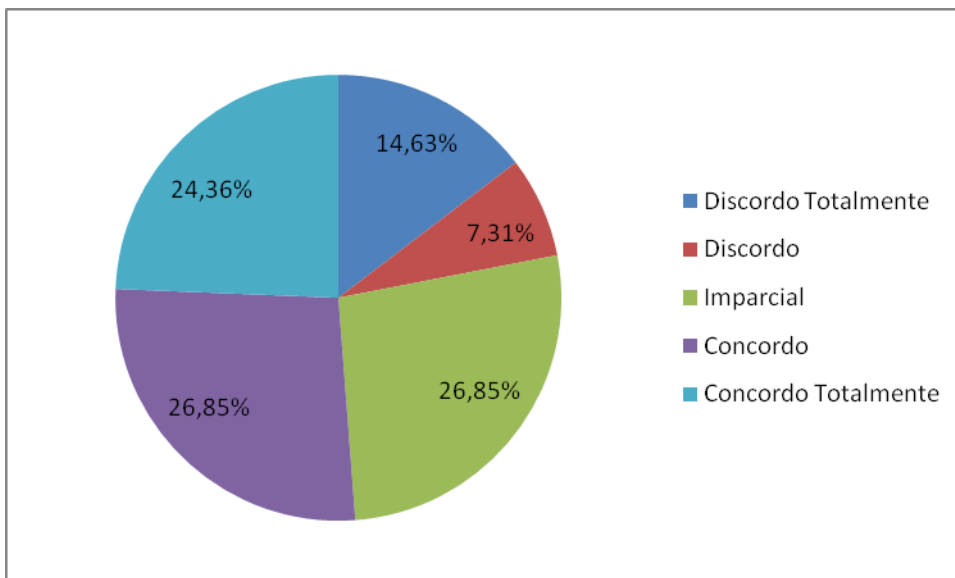


Gráfico 13: Problemas na Área de Planejamento.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área de Planejamento de uma empresa tem por finalidade traçar os rumos que ela irá tomar no curto, médio e longo prazo. Juntamente com uma avaliação do ambiente externo e interno, essa ferramenta auxilia os empreendedores a desenvolver seus processos decisórios, que ocorrem antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Desse modo, geram situações que oferecem condições de eficácia e eficiência nos seus negócios.

O processo de planejar envolve muitas variáveis e pensamentos como, por exemplo: quando abrir? Como satisfazer meu cliente? Por quem será feito? Onde será realizado? Essas questões irão abrir caminho para as decisões, pois, o planejamento não é um fato isolado ele deve ser “visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos” (OLIVEIRA, 1992, p.26).

Não se deve confundir planejamento com projeções, previsões, ou, ainda, resolução de problemas, pois ele corresponde a um conjunto de providências que devem ser tomadas pelo empreendedor, a fim de mudar a situação presente de sua empresa e, com atenção, as implicações futuras, ou seja, as decisões tomadas são sistemáticas e constantes, cujos efeitos terão impacto em um curto espaço de tempo.

Ao analisar os dados obtidos, observa-se que 26,85% concordam e 24,36% concordam plenamente que têm enfrentado problemas no momento com planejamento. São índices altos que demonstram a fragilidade das empresas. Apenas uma parcela pequena dos dados demonstrou não haver preocupações com a área, ou seja, 14,63% discordaram totalmente e 7,31% discordaram.

3.6) Indique o grau de concordância em relação às áreas que você encontra os maiores problemas envolvendo marketing:

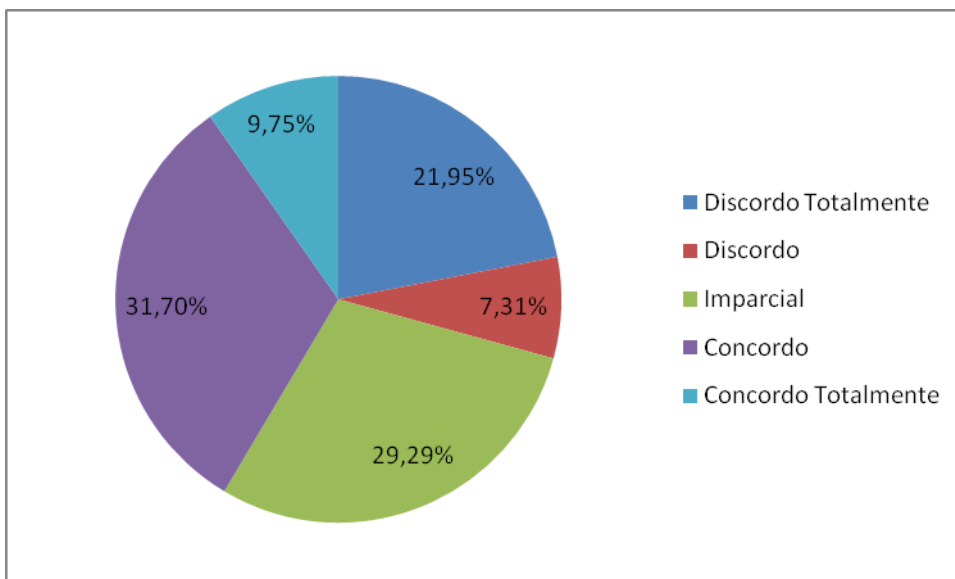


Gráfico 14: Problemas na Área de Marketing.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

No início, algumas empresas observavam o marketing somente como um anúncio no jornal ou distribuição de panfletos na rua. Esse pensamento veio mudando muito rápido ao longo do tempo e, cada vez mais, os empreendedores percebem a importância dessa área, assim como tirar proveito, ao máximo, das ferramentas que ela oferece.

Pode-se avaliar o marketing como uma atividade humana. Conforme, Kotler (1996, p.31), esse marketing é dirigido para satisfazer nossas necessidades e desejos através de um processo de troca e, ainda, trabalhar com os mais variados mercados. Os 4P's do marketing são: Produto, Preço, Promoção e Praça (ou ponto de venda), do inglês (product, price, promotion e place).

De acordo, com os dados, 29,29% permaneceram imparciais em relação a tal variável representar uma preocupação no momento, 31,70% concordam e 21,95% discordam totalmente. As empresas mostraram estar divididas, porém, as que concordam devem buscar analisar e solucionar os problemas ligados a referida área.

4.1) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, hoje, na área do gerenciamento administrativo financeiro de sua empresa para obter recursos financeiros para capital de giro:

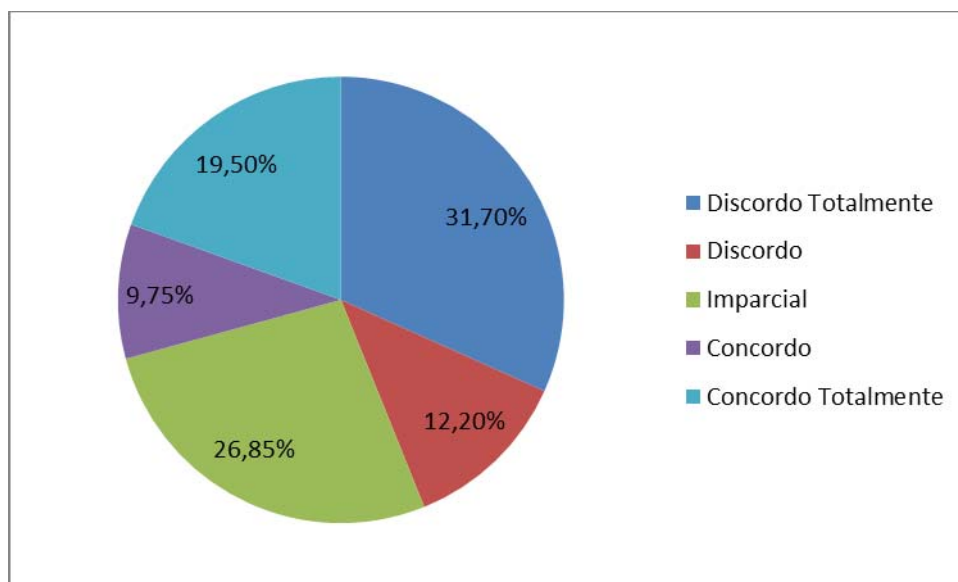


Gráfico 15: Recursos financeiros para capital de giro.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Os recursos financeiros fazem parte da área de gerenciamento administrativo/financeiro dentro de uma empresa e são de extrema importância para a manutenção e sobrevivência dos empreendimentos. O capital de giro corresponde aos

recursos de curto prazo, aqueles que são aplicados em ativos circulantes e vão sofrendo transformações dentro do ciclo operacional.

O capital de giro fica “girando” dentro da organização, sofrendo alterações a todo o momento, até que, ao final do ciclo, ele volte ao estado de dinheiro novamente. Muitas empresas obtêm os recursos financeiros pelo capital próprio, venda de um bem do imobilizado e empréstimos, por sinal, deve ser muito bem analisado para que não ocorram complicações no futuro e que a dívida possa ser saldada sem atrasos.

O estudo do capital de giro é fundamental porque toda empresa “precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado” (HOJI, 2012, p.107) que é feito através da venda do produto ou da prestação do serviço.

Com a análise dos dados pode-se observar que as empresas discordam totalmente em 31,70% no que se refere a ocorrem, no momento, dificuldades para a obtenção de recursos para capital de giro. É um bom sinal, pois mostra que elas possuem condições adequadas para seus negócios. Todas levantaram a questão de empréstimos como uma última saída no caso de a empresa encontrar-se em dificuldades. E com um percentual de 19,50% concordam totalmente em haver dificuldades ocorrendo nesse instante dentro de seus estabelecimentos. Para eles, seria uma luz analisar profundamente o processo financeiro que é utilizado, observando onde os recursos podem ser realocados como forma de estabilizar a situação.

4.2) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, hoje, na área do gerenciamento administrativo financeiro de sua empresa para organização das atividades básicas financeiras: formação de preço de venda, fluxo de caixa, custo da mercadoria vendida e estrutura de capital:

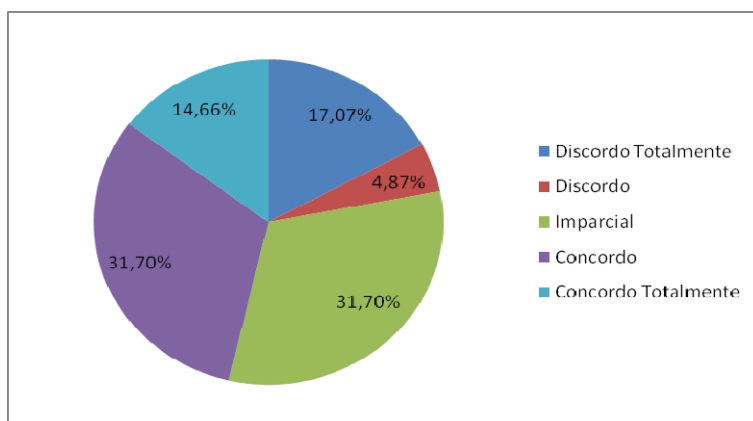


Gráfico 16: A organização das atividades básicas financeiras.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Alguns empreendimentos, durante sua criação ou até mesmo na fase madura do negócio, enfrentam problemas relacionados à área administrativo/financeiro como a organização das atividades básicas que são compostas por: formação de preço de venda, fluxo de caixa, custo da mercadoria vendida e estrutura de capital.

Uma das primeiras dificuldades é a formação do preço de venda, ou seja, a que valor o meu produto chegará até o consumidor. Para Hoji (2012, p.348), existem vários métodos, tais como: o de formação de preço de venda com base em custo, formação de preço com base na receita líquida, formação de preço com base em conceito de valor do dinheiro no tempo, formação de preço pelo método mark-up, formação de preço com base no mercado e formação de preço de venda de mercadoria importada.

Muitas empresas trabalham no vermelho por não conseguirem determinar um preço de venda adequado. Com os vários métodos citados acima, podemos perceber que cada produto tem um custo. Dessa forma, o preço também será diferente.

Depois de ter o preço de venda de cada produto em mãos outra atividade básica é a de fluxo de caixa, Hoji (2012, p.74) esclarece que fluxo de caixa nada mais é que um esquema onde se representa as entradas e saídas de caixa ocorridas em um determinado período. Na teoria, algo simples, porém, para muitas empresas, algo que não acontece. Para aqueles que não possuem nenhum tipo de controle, pode-se fazer esse fluxo no papel e, para os que já tem uma noção e controle, aplica-se o uso de planilhas eletrônicas.

O CMV (custo da mercadoria vendida) juntamente com a estrutura de capital fecham o ciclo de atividades básicas financeiras. O custo da mercadoria vendida é calculado pela seguinte equação: $CMV = EI + C - EF$. O CMV é o custo das mercadorias vendidas, EI é estoque inicial, C referente às compras e EF estoque final. Essa equação está diretamente ligada aos estoques da empresa.

E, por fim, a estrutura de capital ou organizacional de uma empresa é definida como a “soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2003, p.12).

Diante da análise dos dados coletados, observa-se que 31,70% concordam e 14,66% concordam totalmente que há problemas na área de organização das atividades básicas. É um índice alto que comprova as dificuldades que as empresas possuem para controlar seu empreendimento. As empresas devem buscar meios para desenvolver esse sistema que é de extrema importância para a continuidade do negócio. E uma parcela dos dados 17,07% discorda totalmente, mostrando que conseguiram organizar-se de forma que essas atividades básicas já estão inseridas no seu negócio.

4.3) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, hoje, na área do gerenciamento administrativo financeiro de sua empresa para obter recursos materiais e humanos para a sustentação do crescimento:

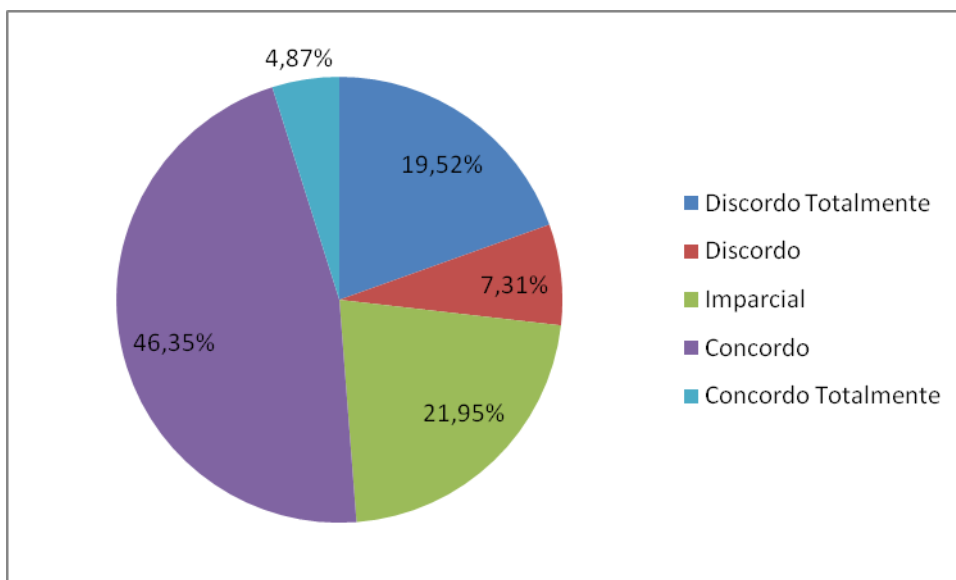


Gráfico 17: Os recursos materiais e humanos para a sustentação do crescimento.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Uma área que preocupa muitas empresas em seu gerenciamento tem relação com o administrativo/financeiro. É a área que visa a obtenção de recursos materiais e humanos para a sustentação e o crescimento da organização. A conciliação desses dois fatores não é uma lição fácil de conseguir, ou tem-se um e não o outro ou, no pior dos cenários, nenhum deles tem qualidade e eficiência suficientes.

São os recursos físicos e materiais que possibilitam à organização transformar matéria-prima em um produto final, por exemplo. No entanto, os recursos podem ser os melhores, em termo de produtos ou tecnologia, mas eles não têm vida, dependem de pessoas. Segundo Ritzman e Krajewski (2004, p.3), essas atividades estão dentro de um processo o qual, include recursos humanos, capital, materiais e serviços.

Com a análise dos dados, observa-se a real preocupação dos empreendedores com essas variáveis, 46,35% concordaram e 4,87% concordaram totalmente em enfrentar problemas no momento relacionado à obtenção dos recursos materiais e humanos para a sustentação do crescimento de suas empresas.

4.4) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, hoje, na área do gerenciamento administrativo financeiro de sua empresa para consolidação do controle de resultados buscando a inovação do negócio:

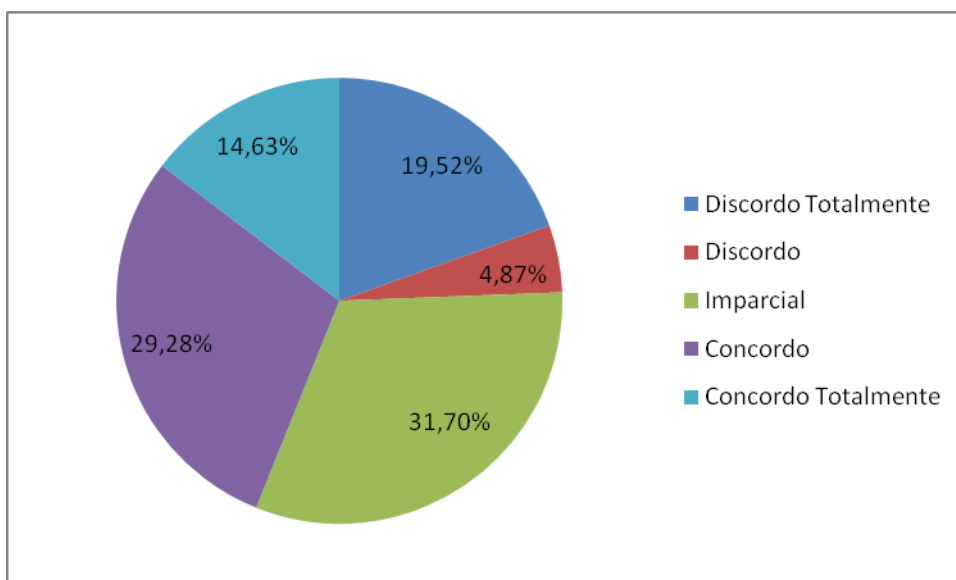


Gráfico 18: A consolidação do controle de resultados buscando a inovação do negócio.
Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Para finalizar o ciclo referente ao gerenciamento da área administrativo/financeiro, o assunto abordado é de consolidação do controle de resultados e inovação do negócio. De nada adianta pôr em prática todos os métodos citados anteriormente e não fazer o controle dos mesmos e, muito pior, acomodar-se diante da situação que está, em muitos casos, estabilizada e deixar de buscar a inovação tanto para o produto ou serviço, bem como para a empresa.

De acordo Oliveira (2009, p. 154), a avaliação e o controle são ações necessárias para assegurar a realização das metas e projetos estabelecidos pela organização, envolvendo vários processos como avaliação de desempenho, comparar o desempenho real com o que havia sido estabelecido, realimentando com informações os tomadores de decisão e analisando os desvios que, possivelmente, ocorreram e tomando decisão de correção através das análises.

Inúmeras empresas, quando chegam a realizar o controle de resultados esquecem rapidamente que tudo se torna obsoleto em um curto período de tempo e inovação se torna a palavra chave para o sucesso. Essa inovação, consiste na mudança da forma de gerir o negócio que venha acompanhado de aumento na produtividade. Em determinados casos, pequenas atitudes mudam muito a cara do empreendimento.

Com a análise dos dados, percebe-se que 31,70% das empresas mantiveram-se imparciais, 29,28% concordaram e 14,63% concordaram totalmente em haver, no momento,

em seus negócios, problemas relacionados ao controle de resultados e inovação e um percentual de 19,52% discordou totalmente. Assim, para aqueles que se encontram em dificuldades, devem procurar estabelecer metas e analisar metas. Começar com algo pequeno e, com a prática, ir desenvolvendo mais projetos dentro da organização e, aqueles que já estão nesse caminho, que continuem, pois controle juntamente com inovação são degraus preciosos para a jornada de qualquer empreendimento.

5.1) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento da área de recursos humanos - salários:

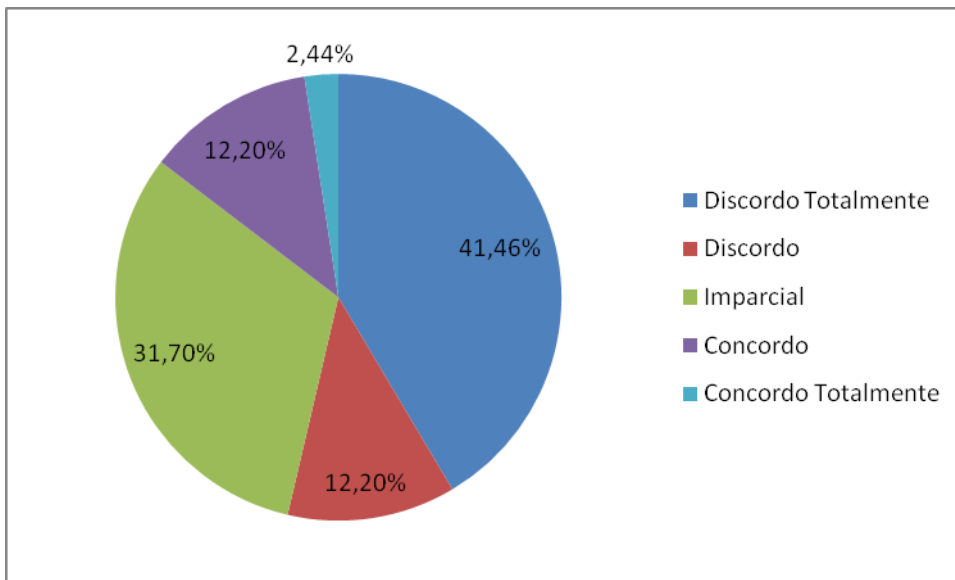


Gráfico 19: Salários.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área de recursos humanos tem enfoque diretamente com o trabalhador. É através dela que os responsáveis recrutam e selecionam novos colaboradores e mantêm os ativos, avaliando seus resultados e gerando feedback.

Na maioria das vezes, isso não é uma tarefa fácil, pois cada um é um, com perfil e visão diferentes do colega sentado à sua frente. Um dos maiores problemas enfrentados, sem dúvida, é a questão salarial. O chefe pensa que está pagando muito e o trabalhador recebendo pouco. Ambos não observam o outro lado da moeda, ou seja, todos os encargos que ficam por trás do pagamento ou o quão pouco se faz com um salário mínimo.

O salário pode ser mensurado de várias formas como: o pagamento de um trabalho realizado, uma medida do valor de um indivíduo na organização ou, ainda, a “retribuição em

dinheiro ou equivalente, paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta” (CHIAVENATO, 1994, p.302).

A maioria das empresas (41,46%) mostra discordar totalmente em haver problemas relacionados aos salários dentro de seus estabelecimentos, no momento. Esse é um ponto positivo, visto que, em grandes centros urbanos essa questão gera muitos conflitos, tanto internos quanto externos. Porém, os imparciais 31,70% representam um cenário negativo e merece atenção por parte dos empreendedores.

5.2) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento da área de recursos humanos – definição das responsabilidades:

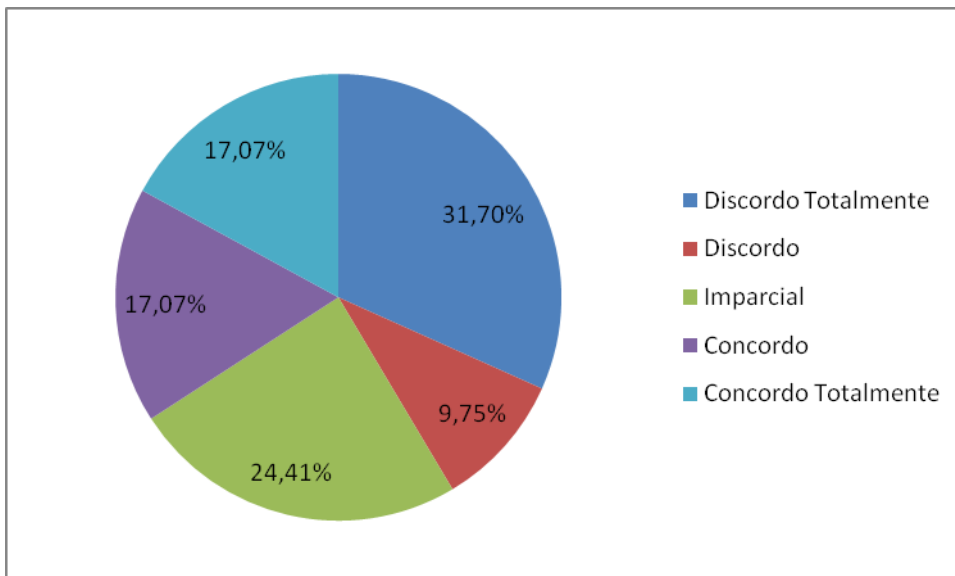


Gráfico 20: Definição das responsabilidades.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A definição de responsabilidades está diretamente ligada à descrição e às análises de cargos. Ao montar um plano e, posteriormente, aplicá-lo deve-se buscar, ao máximo, o esclarecimento para todos sobre as funções e papéis que cada um representa dentro da organização. Definir responsabilidades faz com que cada um saiba sobre a sua devida tarefa e como executá-la da melhor forma, trazendo resultados positivos.

A descrição dos cargos tem por base “atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz)” (CHIAVENATO, 1994, p.240). E, ainda, Chiavenato (1994, p.242) define que as análises de

cargo pretendem demonstrar e estudar todos os requisitos qualitativos, as condições exigidas pelo cargo e as responsabilidades do mesmo para um bom desempenho.

No caso das empresas estudadas, um fato que influencia na definição das responsabilidades diz respeito à identificação do principal motivo na abertura da empresa. Um negócio existente na família aparece em terceiro lugar, ou seja, quando o empreendimento é feito por familiares, as definições podem ocorrer de forma natural. Por outro lado, um ponto negativo também pode surgir, ou seja, o de conflitos relacionados com o papel que cada um desempenha.

Os dados revelam que 31,70% discordam totalmente em haver problemas, no momento, em relação à definição de responsabilidades dentro de seus negócios e 17,07% concordam e com o mesmo percentual concordam totalmente. Uma boa saída para aqueles que estão com dificuldades é fazer uma análise e descrição de cargos no papel, expondo de maneira clara a função que cada um exerce ou exercerá dentro do empreendimento.

5.3) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento da área de recursos humanos - programa de avaliação e recompensa:

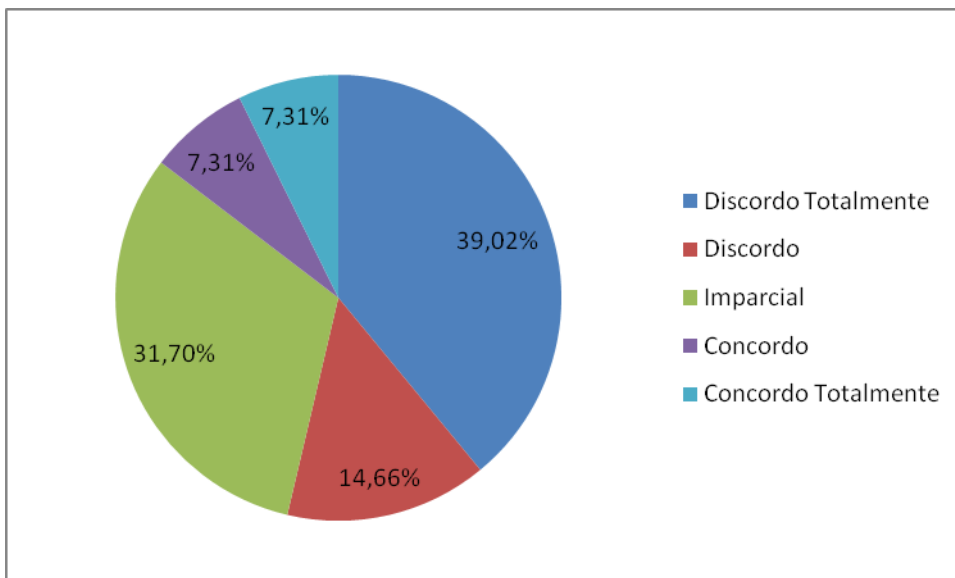


Gráfico 21: Programa de avaliação e recompensa.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

O programa de avaliação e recompensa faz parte da manutenção dos recursos humanos dentro dos empreendimentos. É uma maneira de manter os colaboradores satisfeitos e motivados para a realização de suas tarefas. É um incentivo para estimular certos tipos de comportamentos.

Recomenda-se que segundo Chiavenato (1994, p.294), as recompensas devem ser aplicadas sempre que possível no sentido de reforçar as atividades humanas, gerando, assim, aumento da responsabilidade e consciência do indivíduo e, conseqüentemente, do grupo, assim como interdependência e consolidação do controle que o todo exerce sobre si mesmo. Essas recompensas podem ser promoções, salários diferenciados, férias, pensões, planos para a família, garantia de segurança no emprego ou, ainda, transferência de posições para buscar crescimento e reconhecimento.

Muitas empresas desconhecem esse tipo de programa para elas. O salário já está de bom tamanho e é mais fácil aplicar um sistema de punições do que um de recompensa. Assim, empresas com esse pensamento têm um alto índice de rotatividade e reclamações por parte dos trabalhadores.

Com a valorização do ser humano nas empresas, vendo que eles não têm somente obrigações, mas direitos também, passaram a observar seus trabalhadores de forma diferenciada, ou seja, como parceiros e não mais como despesas. Nesse sentido, através dos percentuais levantados, 39,02% discordam totalmente ocorrerem problemas na área de avaliação e recompensa e, um pequeno percentual, concordou. Diante disso, observa-se que as organizações estão buscando cada dia mais manter o bom funcionário em vez de necessitar entrar no mercado na busca de um outro, o que requer tempo e dinheiro, nem sempre em quantidade disponível na empresa.

5.4) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento da área de recursos humanos - recrutamento e seleção de pessoal:

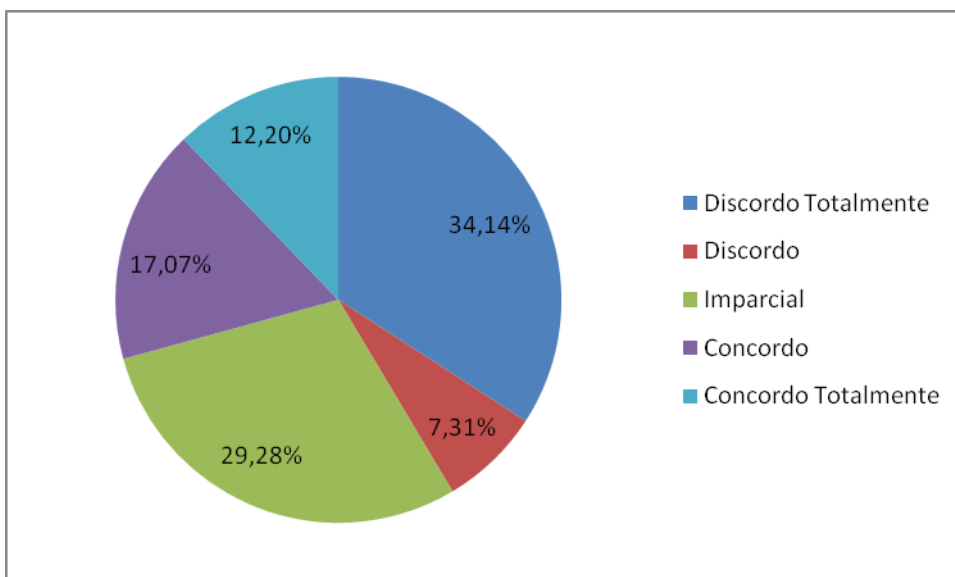


Gráfico 22: Recrutamento e seleção de pessoal.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área de recursos humanos possui enfoque no que diz respeito ao recrutamento e seleção de pessoal, os quais fazem parte do planejamento de recursos humanos. Os dois pontos estão interligados e devem sempre andar juntos em todo o processo, auxiliando a tomada de decisão no momento em que houver a necessidade de contratação.

Para muitos empreendedores que não possuem visão sistêmica da área de recrutamento e seleção, apenas um processo é feito deixando de lado o outro, isso acarreta vários problemas como, por exemplo: falta de profissionalismo, conflitos internos, mão de obra de baixa qualidade, alta rotatividade e a falta de comprometimento e produtividade com as atividades propostas pela empresa.

O recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (CHIAVENATO, 2004, p.55). É um sistema de informação e envolvimento da organização que oferece ao mercado oportunidades de emprego com base nas necessidades para suprir as atividades presentes e futuras dentro da empresa.

A seleção de pessoal tem por objetivo principal escolher e classificar os candidatos às necessidades da organização, o cargo certo para a pessoa certa, ou mais amplamente, “entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal” (CHIAVENATO, 1994, p.193). Vale colocar, também, que visa solucionar dois problemas básicos: adequação do homem ao cargo e sua eficiência.

De acordo com os resultados mostrados pelo gráfico, 34,14% discordam totalmente que ocorram problemas relacionados ao recrutamento e seleção no momento. No entanto, 17,07% concordam e 12,20% concordam totalmente que há problemas esses relacionados, principalmente, à falta de junção dos dois processos e à falta de acompanhamento e envolvimento do dono na hora de recrutamento e seleção, deixando tudo nas mãos dos responsáveis pelo RH. Mais uma vez é ressaltada a falta de visão do todo por parte do empreendedor.

5.5) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento da área de recursos humanos - conflitos entre colegas ou gerência:

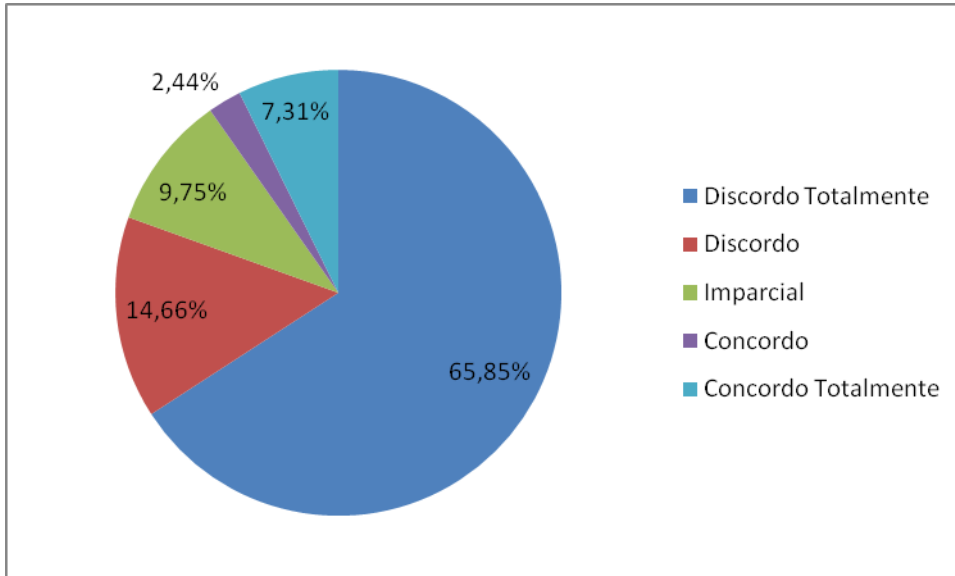


Gráfico 23: Problemas de conflitos entre colegas ou gerência.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Outro tema abordado pela área de recursos humanos diz respeito aos conflitos entre colegas ou gerência. É muito comum dentro das empresas haver competitividade entre os colegas para ocupar algum cargo ou para alcançar um nível mais elevado dentro da organização.

O processo pode ser sadio e proporcionar crescimento tanto para os trabalhadores quanto para a empresa. No entanto, o problema começa a criar forma no momento em que, alguns procuram meios antiéticos e ilegais para conseguir uma vantagem sobre os demais, ocasionando conflitos que afetam o clima organizacional de todo o empreendimento e, isso, pode acontecer da mesma forma com a gerência.

Para Chiavenato (1994, p.92), por mais complexa e dinâmica que for, deve haver uma interação entre pessoas e organização. Do mesmo modo que os trabalhadores têm seus objetivos próprios, a empresa também tem os seus. Deve-se, assim, buscar uma conscientização e compreensão disso por ambas as partes e não somente por uma, fazendo com que os conflitos sejam amenizados.

Ao analisar os dados, uma maioria esmagadora que envolve 65,85% discordam totalmente ocorrerem problemas atuais com a área de conflitos entre colegas e gerência e uma minoria 2,44% concorda. É um ótimo sinal de que esses problemas são solucionados quando surgem e que os empreendedores buscam a conversa antes de tomarem qualquer decisão.

5.6) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento da área de recursos humanos - estrutura informal:

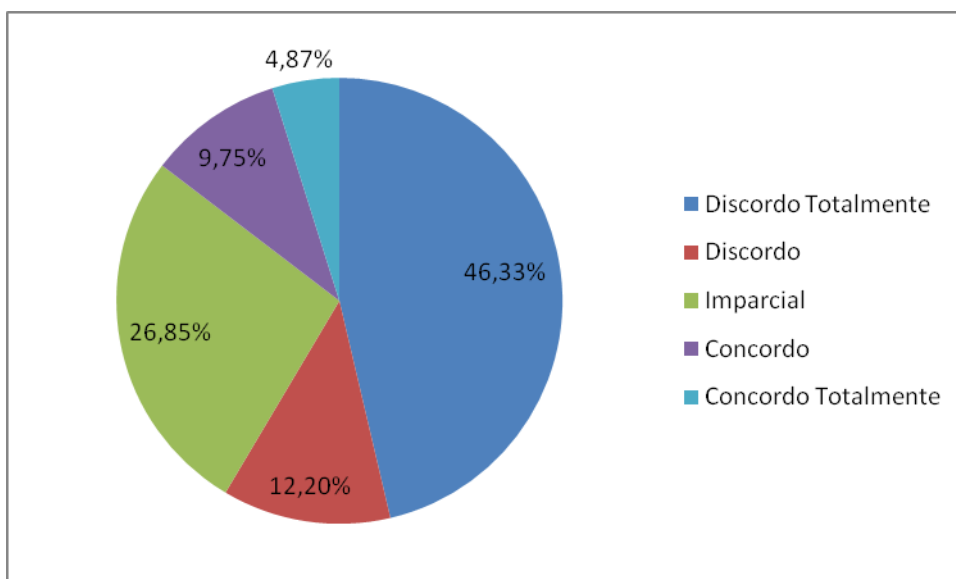


Gráfico 24: Estrutura informal.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Um tema muito importante da área de recursos humanos refere-se à forma pela qual as empresas estão estruturadas, se são formais, informais ou, ainda, as duas ao mesmo tempo. Saber as características de cada uma com suas vantagens e desvantagens ajuda os empreendedores a identificar qual está mais presente no seu negócio.

A estrutura formal é aquela que a maioria das empresas possui, ou seja, uma estrutura planejada e representada por organogramas que não consideram a estrutura informal, estável e possuindo comunicação vertical. A estrutura informal, por sua vez, surge da interação das pessoas dentro da organização. É uma rede de relações sociais que não está descrita na estrutura formal. Possui, também, comunicação horizontal. Uma das vantagens é a motivação das pessoas e uma desvantagem é a falta de controle que isso pode gerar e, em muitos casos, acabar em conflitos.

Ademais, para Oliveira (2014, p.253), a estrutura informal faz parte da cultura organizacional das empresas. É composta por um sistema de relações informais com sentimentos, interações e ações dos participantes. Sendo assim, constitui um grupo que possui valores e normas.

Com relação aos problemas enfrentados no gerenciamento de recursos humanos sobre a estrutura informal, os participantes demonstraram que 46,33% discordam totalmente e 12,20% discordam. É um bom sinal de que os mesmos conseguem conciliar as duas estruturas

ou definir corretamente qual é usada sem acarretar conflitos dentro da organização. Apenas um percentual pequeno de 9,75% concordou e 4,87% concordaram totalmente.

5.7) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento da área de recursos humanos – motivação dos funcionários:

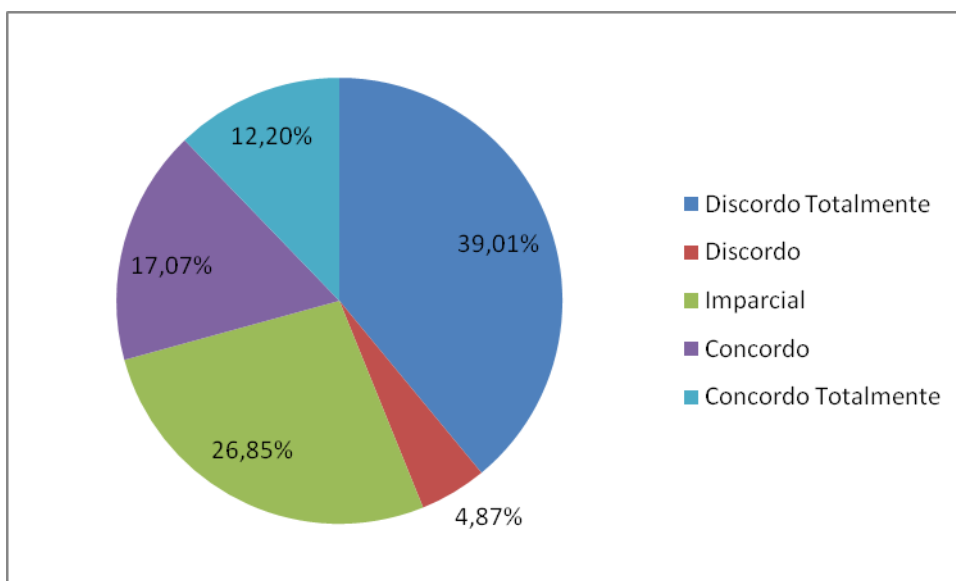


Gráfico 25: Motivação dos funcionários.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Ao concluir a seção sobre a área dos recursos humanos, o tema levantado foi o de motivação dos funcionários. Muitas empresas ainda não veem seus trabalhadores como seres humanos que têm seus dias bons e seus dias ruins. Veem somente o lado operacional, ou seja, aquele em que se trabalha 8 horas por dia e possui metas a serem alcançadas.

O capital humano é muito valioso e deve ser valorizado ao máximo. Colaboradores motivados sentem-se como parte importante da organização e não somente como uma peça. Assim, os gestores devem procurar manter atividades e relações com seus empregados. Conforme Chiavenato (1999, p.351), essas relações promovem uma atmosfera de consideração, confiança e respeito mútuo, buscando uma maior eficiência organizacional.

Um ponto importante merecedor de destaque é que, nem sempre, a motivação está relacionada diretamente a valor monetário (dinheiro) como aumento de salário ou remunerações diferenciadas. Em muitos casos, a motivação está em um elogio, em um aperto de mão do gestor e em um bom ambiente de trabalho onde, na medida do possível, todos busquem o respeito uns pelos outros.

Com os dados analisados, observou-se que 39,01% dos empreendedores discordaram totalmente e 4,87% discordaram em enfrentar, no momento, problemas relacionados a motivação de seus funcionários. É um bom sinal, pois cada vez mais, eles prezam e valorizam o capital humano. Alguns assinalaram esse problema. Em torno de 17,07% concordaram e 12,20% concordaram totalmente. Esses devem avaliar e reavaliar, quantas vezes forem necessárias, quais estão sendo suas atitudes com seus colaboradores e conversar com cada um para, juntos, encontrarem meios de resolver tais dificuldades.

6.1) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação à área de produção – layout:

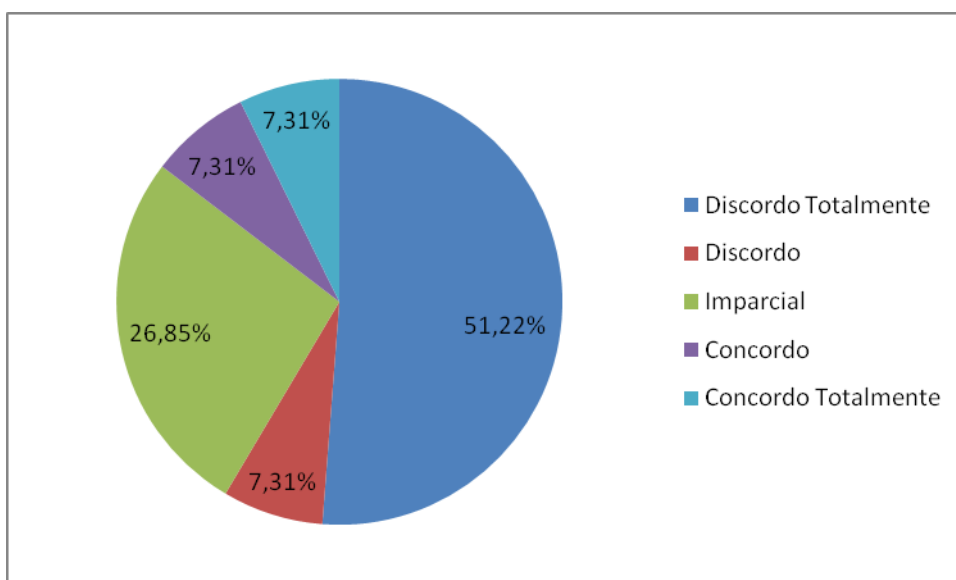


Gráfico 26: Layout.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área de produção envolve diversos processos, desde o recebimento de matérias primas até o produto acabado e, entre eles, está o layout. Essa palavra está definida no dicionário como um esboço ao qual é mostrada a distribuição física, juntamente com os tamanhos de elementos como texto, gráficos ou figuras em um determinado espaço.

Nesse sentido, para o sistema produtivo, por exemplo, onde os produtos são fabricados em um armazém ou galpão, o tamanho e o como as estruturas estão distribuídas é de fundamental importância. Dessa forma, “o layout é importante na seleção, adequação, construção, modificação ou ampliação do armazém, assim como na localização dos componentes, estações de trabalho, movimentação de materiais, máquinas e operários.” (NOGUEIRA, 2012, p.55).

Na análise de dados desse gráfico, observou-se que mais da metade, ou seja, 51,22% dos empreendedores discordam totalmente estar enfrentando problemas com relação ao layout nas suas empresas. Isso representa um aspecto positivo, pois significa que os mesmos têm controle e gerenciamento do espaço utilizado para a fabricação de seus produtos. Para, 7,31% três relações permaneceram iguais: discordo, concordo e concordo totalmente e com 26,85% de percentual, alguns empreendedores mantiveram-se imparciais.

6.2) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação à área de produção – controle de qualidade:

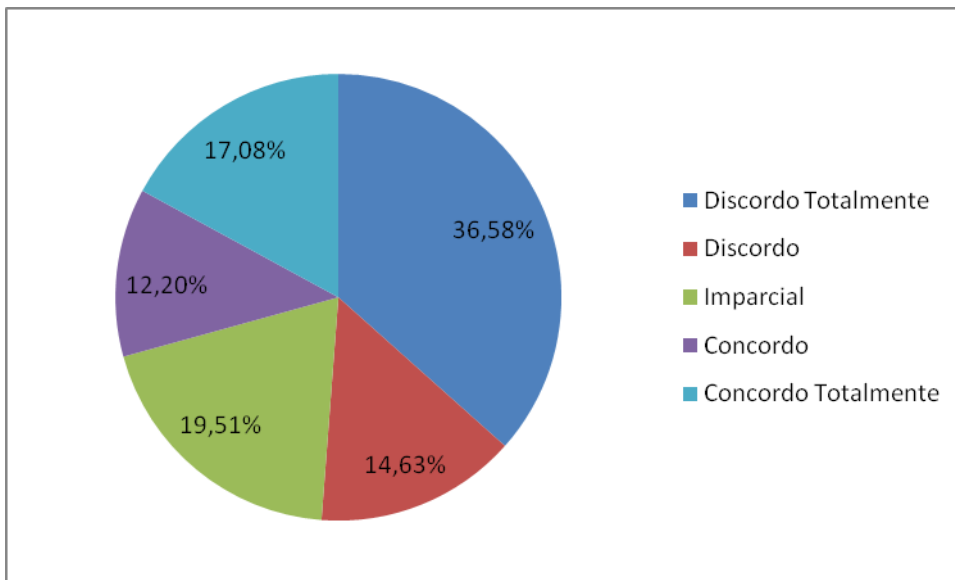


Gráfico 27: Controle da qualidade

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

O controle de qualidade faz parte da área de produção. Está ligado à definição de padrões em ações, procedimentos e políticas. É adotado pelas mais diversas organizações e de ramos diversos, considerando, assim, o grau de satisfação como um todo. Indo mais a fundo nesse segmento observa-se com o termo Qualidade Total que representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os "stakeholders" (entidades significativas na existência da empresa) como também da excelência organizacional da empresa.

O processo de controle da qualidade também é chamado de gerenciamento da qualidade, o qual irá garantir conformidade consistente com as expectativas do cliente. Esse gerenciamento da qualidade “significa assegurar que um entendimento da sua importância e a maneira pela qual pode ser melhorada está disseminada por todo o negócio.” (SLACK, [et al.], 2008, p.392).

Muitos empreendimentos não possuem a menor preocupação com o controle de qualidade. Eles, simplesmente, “produzem”. Às vezes, nem sabem se o produto está de acordo com o que os stakeholders buscam ou desejam. Há várias décadas, deixou-se de usar os sistemas de Ford nos quais a produção era empurrada, ou seja, a produção era determinada a partir do comportamento do mercado. A produção em uma empresa começava antes da ocorrência da demanda pelo produto e passou a ser a produção puxada que controla as operações fabris sem a utilização de estoque em processo. O fluxo de materiais ganha destaque nesse processo e a demanda gerada pelo cliente é o início da produção.

Ao serem analisados os dados decorrentes da pesquisa, observa-se que 36,58% dos empreendedores discordam totalmente e 14,63% discordam, mostrando que não possuem problemas com a área de controle de qualidade. É um dado importante, pois avalia que as empresas estão se adaptando conforme as necessidades do cliente. Porém, a parcela de 12,20% concorda e 17,08% concordam plenamente. Para esses, um alerta de mudança não é somente apenas o cliente que está cada dia mais rigoroso com os produtos, mas também funcionários e fornecedores. É importante que o processo de controle de qualidade passe por todos os setores, tanto os internos como os externos da empresa.

6.3) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação à área de produção - mão de obra qualificada:

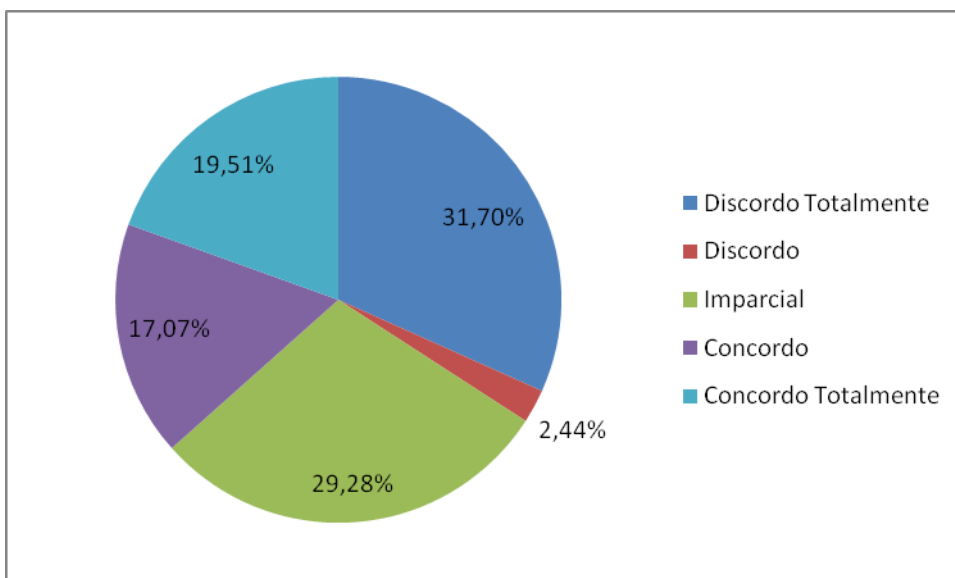


Gráfico 28: Mão de obra qualificada.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área de produção tem, muitas vezes, contato direto com a corrida diária dos empreendedores em busca de mão de obra qualificada. Está focada diretamente para a

produção de um bem, sendo que o aumento de produtividade compensa o investimento na seleção cuidadosa e no treinamento dos funcionários.

Segundo Deresky (2008, p.230), em uma economia dinâmica e altamente competitiva em que os fatores de produção como capital, informações, tecnologia e matéria-prima são praticamente os mesmos e duplicáveis, os recursos humanos de uma empresa seriam a única forma de vantagem competitiva para as organizações.

Um fator que influencia na dificuldade de encontrar mão de obra qualificada é o baixo nível de desemprego. A demanda por profissionais é maior que a oferta. As empresas se veem obrigadas a reduzir suas exigências como, por exemplo, pós-graduação e fluência em inglês para realizarem a contratação e, ainda mais, aumentar os pacotes de vantagens e benefícios para os contratados.

Com as análises dos percentuais encontrados, as empresas mostraram que 31,70% discordaram totalmente ocorrerem problemas relacionados à área de produção ligada à mão de obra qualificada. Elas já possuem um quadro de funcionários estabilizados não havendo muita rotatividade. Essa percepção ocorreu por meio de observações feitas ao longo de um período. Porém, 17,07% concordaram e 19,51% concordaram totalmente ocorrerem problemas nessa área. Nesse caso, devem reavaliar seus métodos de procura e captação por profissionais adequados e buscar dentro da própria organização desenvolver treinamentos mais específicos e direcionados para cada setor.

6.4) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação à área de produção – aquisição de matéria-prima:

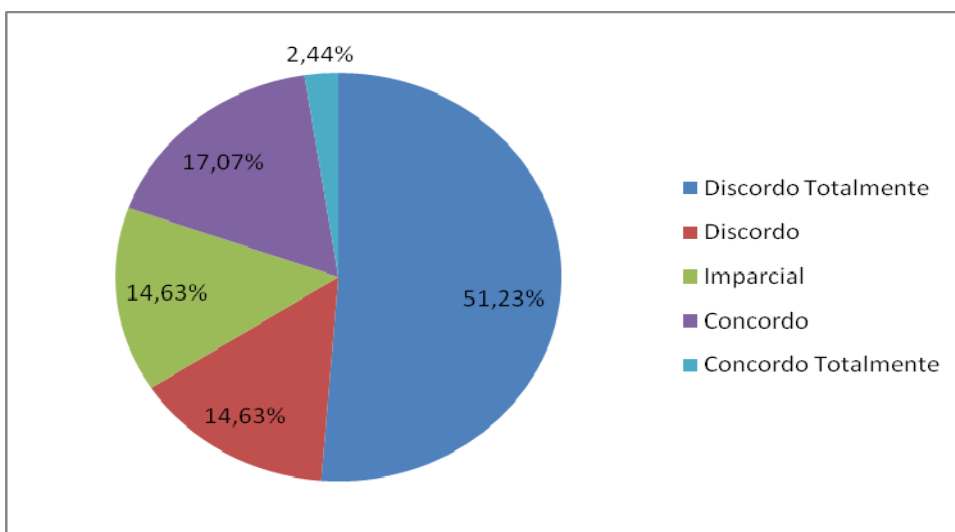


Gráfico 29: Aquisição de matéria-prima.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A aquisição de matéria-prima ou insumos faz parte da área de produção e é de vital importância para o andamento das operações produtivas e o crescimento das empresas. Em muitos casos, o problema da aquisição de matéria-prima não está na compra em si, mas na grande carga tributária que acompanha o insumo e na mão de obra para a fabricação.

No ciclo de um processo de produção “antes de se dar início à primeira operação os materiais e insumos gerais devem-se estar” (DIAS, 1993, p.259), ou seja, antes de começar a fabricação de uma cadeira, toda a madeira e os materiais que irão ser utilizados devem estar em mãos, de modo que não falte nenhum elemento para o produto final e a satisfação do cliente.

Ao analisar os dados da questão referente à aquisição de matérias-primas, os respondentes discordaram totalmente em maioria superior a 50% (51,23%) e 14,63% discordaram haver preocupações no momento. É um bom resultado, pois mostra que as empresas buscam pela estabilidade na hora da compra de suas matérias-primas garantindo o abastecimento sem faltas. Para o percentual de 17,07% que concordou, esses devem conversar com seus fornecedores e, rever também, o seu processo de compra desde quando ocorre a falta de insumos, má qualidade ou estoques incompatíveis com as vendas.

6.5) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação à área de produção - redução de perdas no processo de produção:

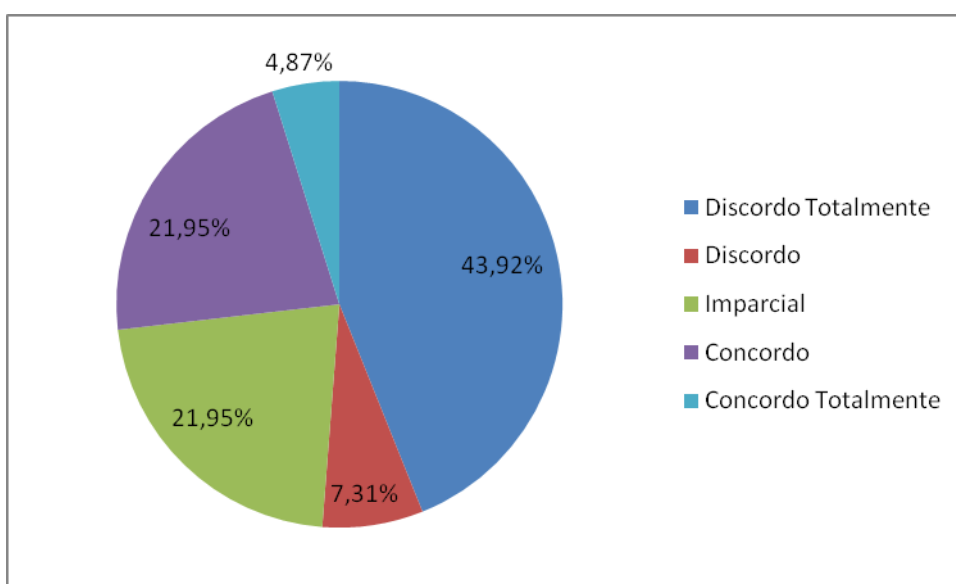


Gráfico 30: Redução de perdas no processo de produção.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área produtiva de uma empresa tem por finalidade produzir um determinado bem e, em toda produção, é inevitável que ocorram perdas. Elas são sinônimas de dinheiro indo para o ralo. Por isso, os empreendedores buscam reduzir, ao máximo, no seu processo de produção, essas perdas. Isso é possível com uma boa gestão e controle das atividades.

Outra ação que pode ser tomada é o uso do sistema just-in-time. Esse sistema de produção enxuta “concentra-se em reduzir ineficiências e tempo improdutivo nos processos, a fim de aperfeiçoar continuamente o processo e a qualidade dos produtos fabricados ou dos serviços prestados” (RITZAMAN e KRAJEWSKI, 2004, p.401). Também, é imprescindível o envolvimento dos funcionários e a redução das atividades que não agregam valor ao processo.

Outras ações simples e que não envolvem alto giro de capital podem ser tomadas para ajudar na redução das perdas. São elas: limpeza, manutenção autônoma, manutenção preventiva, lubrificação, inspeção por ultrassom. As perdas ocorrem tanto nas quebras de equipamentos, paradas devido à ociosidade, preparação das máquinas e ciclos lentos.

Com a análise dos dados, 43,92% dos empreendedores discordam totalmente e 7,31% discordam enfrentarem, no momento, problemas relacionados à redução de perdas no processo produtivo. E 21,95% mostraram-se imparciais e com o mesmo percentual (21,95%) concordaram e, para estes, um sinal de alerta, ou seja, é necessário rever os processos produtivos, analisando onde ocorrem as principais perdas e montando um plano eficaz para reverter o quadro desfavorável.

6.6) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação à área de produção - tempo de espera dos clientes para receber o produto:

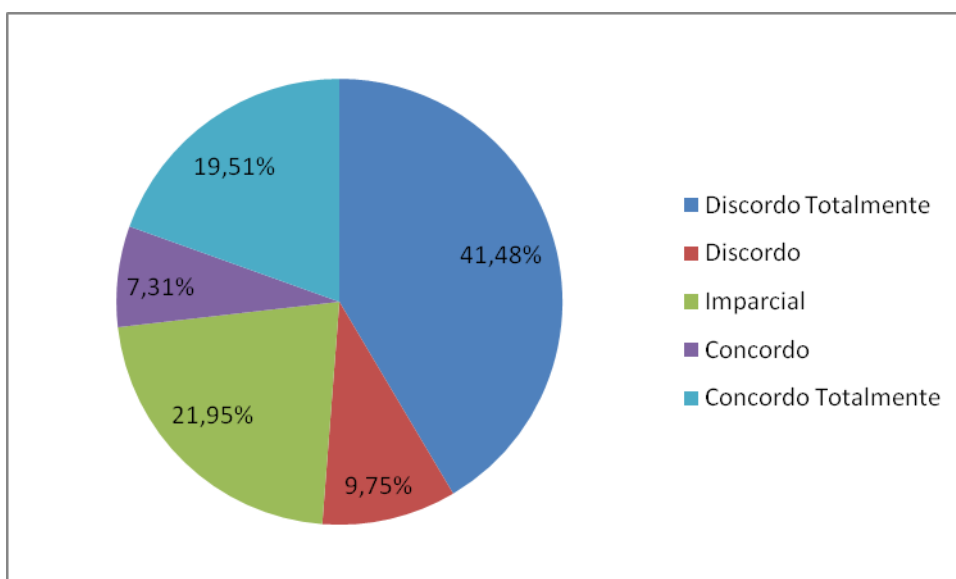


Gráfico 31: Tempo de espera dos clientes para receber o produto.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A última variável a ser analisada está ligada à área de produção. Refere-se ao tempo de espera dos clientes para receber o produto. No dia a dia das pessoas, especialmente hoje onde se quer tudo para a semana passada e esperar tornou-se insatisfatório para qualquer ocasião, uma preocupação das empresas é reduzir, ao máximo, esse tempo de espera do cliente para receber o produto desejado.

Os estoques de matérias-primas dentro das fábricas, por exemplo, sofreram muitas transformações ao longo do temp. Eles eram abarrotados de mercadorias. Não podia faltar um parafuso se quer. Atualmente, o desejo master consiste em justamente trabalhar ao contrário, ou seja, com estoque zero. Just in time, tudo no tempo, lugar e hora certos e, assim, o consumidor também poderá querer e receber o produto o mais rápido possível em mãos.

Diante do exposto, os empreendedores devem estar atentos, pois o problema de tempo de espera não é um problema de uma única área na empresa. Afeta “o projeto, o planejamento da capacidade, o planejamento do arranjo físico, o gerenciamento do estoque e a programação” (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004, p.161). Por estar afetando o todo da empresa, merece cuidado e constante atenção durante todo o processo.

Ao analisar os dados, observou-se que 41,48% dos empreendedores ligados ao escritório Concatto discordaram totalmente da questão que diz haver, no momento, problemas relacionados com o tempo de espera do cliente. Esse dado é influenciado, principalmente, pelo fato de que as empresas que produzem (indústrias) não são produtoras de bens de primeira necessidade como alimentos e, sim, produtoras de concreto e derivados e beneficiamento de pedras de basalto. Porém, 19,51% concordaram totalmente. Há, sim, a preocupação (pode ocorrer falta de mão de obra ou insumos), mesmo que seja em menor parcela, de que o produto chegue ao consumidor no menor tempo possível e com a ótima qualidade deseja.

7.1) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de mercado - a comercialização é feita pelo próprio dono:

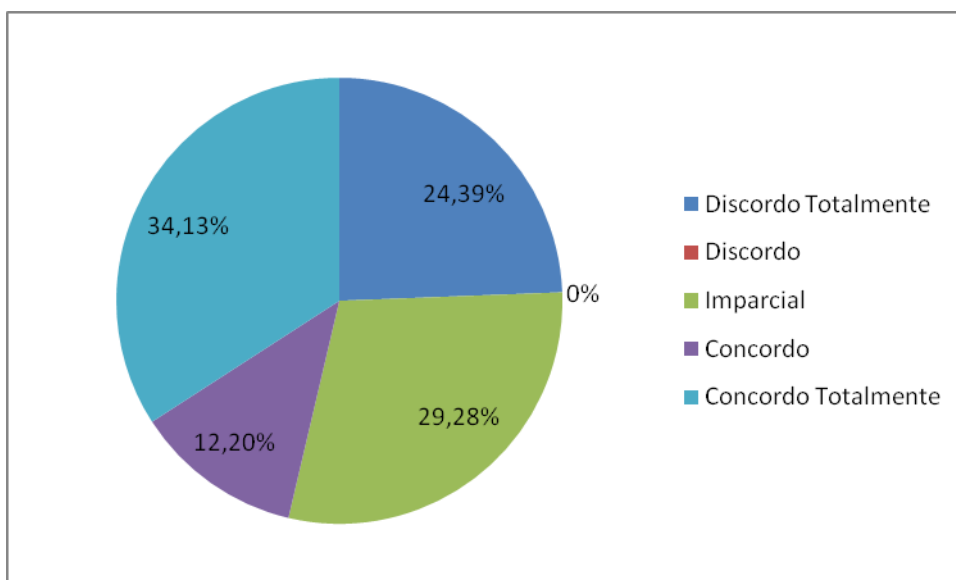


Gráfico 32: A comercialização é feita pelo próprio dono.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A primeira variável pertencente ao mercado tem relação direta com as vendas para o consumidor final. Diz respeito à comercialização, ao ato de comercializar, ou ainda, a operação comercial entre duas pessoas ou empresas a ser realizada pelo próprio dono do negócio.

Uma realidade é que muitos empreendedores não têm o dom para a venda. Têm a ideia do negócio, planejam, coordenam, elaboram estratégias, criam o produto e abrem o negócio, porém, na hora de apresentar e conquistar o cliente nada ocorre de forma certa. Um bom vendedor que “coordenar estratégias lucrativas e também as implementa pode crescer muito rapidamente” (MCCARTHY e PERREAULT, 1997, p.245), abrindo, dessa forma, espaço para bons vendedores que levem consigo o nome da empresa.

Para muitos empresários essa variável não é vista como uma preocupação. Pois, 24,39% discordam totalmente. Para eles fazer a comercialização exige um cuidado especial com o empreendimento, ou seja, é necessário estar sempre perto, atendendo os clientes da melhor forma possível e atentos a tudo o que ocorre.

Por outro lado, a análise dos dados obtidos apresenta um percentual de 12,20% que concordam e 34,13% que concordam totalmente. Para eles, o problema concentra-se, justamente, em estar sempre dentro do estabelecimento onde os clientes o procuram. Isso foi exposto durante o questionário e ocorre para tentar um desconto maior ou condições de pagamento diferenciadas. As pessoas alegam sempre da mesma forma, afirmando que

“fulano” é o dono e, por isso, pode fazer um preço melhor, ofertar um brinde especial ou, até mesmo, um abono no frete.

7.2) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de mercado - número de pessoas disponíveis na equipe:

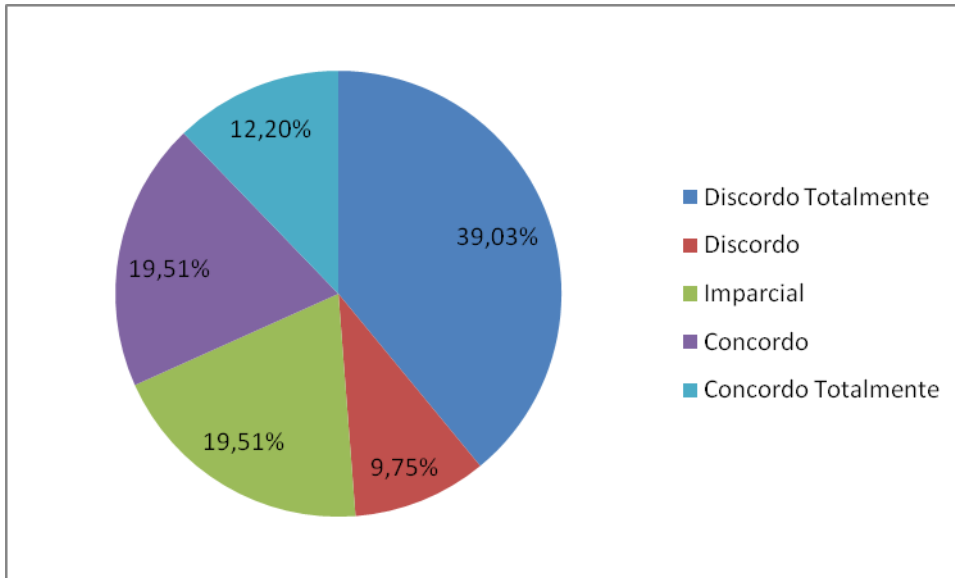


Gráfico 33: Número de pessoas disponíveis na equipe.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área de mercado abrange, de um modo geral, todas as outras áreas da organização,. Vale citar o caso da área de recursos humanos que trata diretamente da questão sobre o número de pessoas disponíveis na equipe para o desenvolvimento de um bom trabalho sem que ocorram problemas durante o processo.

Em negócios de menor tamanho como é o caso dos clientes do escritório Concatto, o número de pessoas na equipe não é grande. A maioria apresenta 5 ou 6 funcionários, sendo proporcional a cada atividade. O que acontece é a má organização por falta do controle nas atividades e as funções de cada um não são executadas corretamente.

No comércio varejista, por exemplo, as vendas é o “suprassumo” do negócio por e, em grande, maioria depende de mais pessoas na equipe. Para isso, segundo McCarthy e Pereaault (1997, p. 246 e 247), o empresário pode separar sua força de vendas por três tarefas distintas: os conquistadores de preços que se preocupam em conseguir novos negócios para a empresa; os tiradores de pedido que vendam a clientes regulares e completam a maioria das transações de venda e, por último, os vendedores de apoio que visam obter vendas ao longo prazo. O empresário, então, poderá direcionar sua equipe da forma como melhor convir à situação.

Cada um faz uma tarefa específica ou, até mesmo, as três, deixando claro que o objetivo é a coordenação dos esforços em busca de um resultado desejado, ou seja, o todo da empresa é o mais importante.

Por outro lado, se o problema estiver na falta de funcionários, o empresário terá a necessidade de procurar um recrutamento e seleção de pessoal para compor sua equipe de trabalho. Vale lembrar que o gestor, na hora da contratação, deve participar do processo, pois como diz o ditado “o olho do dono é que engorda o gado”. Essa contratação não deve ser deixada a cargo somente da área de recursos humanos.

Com a análise dos dados, observou-se que 39,03% discordaram totalmente, 9,75% discordaram haver, no momento, preocupações com o número de pessoas disponíveis na equipe e 19,51% mantiveram-se imparciais. Quanto aos que demonstram ocorrer problemas 19,51% concordaram e 12,20% concordaram. Diante disso, sugere-se como forma de contornar a situação e buscar a solução para tal problema: em primeiro lugar, analisar o que cada funcionário representa para a função; em segundo, reorganizar a equipe, se necessário e, por último, se houver a confirmação da necessidade de mais colaboradores, iniciar o processo de contratação.

7.3) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de mercado - organizar a linha de produtos:

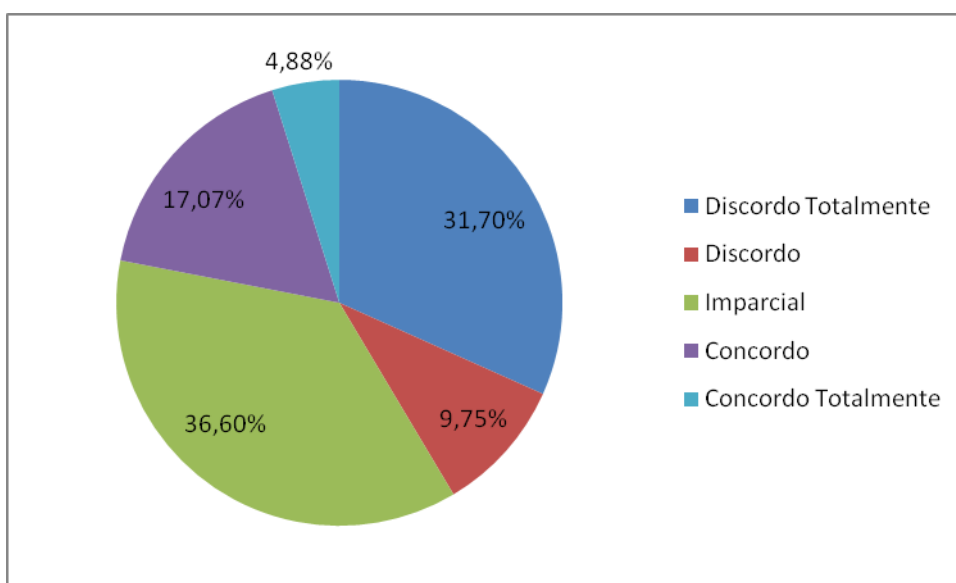


Gráfico 34: Organizar a linha de produtos.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área de mercado abrange um tema muito importante para os empreendedores/empresários, ou seja, a de organização da linha de produtos para o seu consumidor final. De

nada adiantaria ter uma loja de varejo com bom preço e 3.000 artigos se não estivessem organizados por categorias ou seções. O mesmo vale para empresas especializadas em ofertar produtos diferenciados com alto valor agregado. Organizar a linha de produtos é fundamental para empresas de pequeno, médio e grande porte e independente do ramo de atividade.

A definição de qual produto, linha de produto ou, mesmo, uma decisão, segundo Oliveira (2004, p.138), é importante para a correta utilização do conceito de atratividade do mercado que será desenvolvido pelo empreendimento. A definição é, ainda, mais complexa e impactante para as empresas que atendem a necessidades de diferentes segmentos de mercado.

A partir da definição e organização, parte-se para os modelos de negócios existentes entre empresas de pequeno, médio e grande porte, assim como para a forma como eles organizam as áreas de marketing e produtos para jogarem o estressante jogo da liderança de mercado. As organizações podem ser por: função, região geográfica, mercado e produto.

A análise dos dados obtidos através da pesquisa mostra que 31,70% dos empreendedores discordaram totalmente, ou seja, não sofrem com problemas relacionados à área de organização da linha de produtos. É um bom sinal, visto que definiram seus produtos e organizaram os mesmos de forma que, hoje, não constituem uma preocupação. Um percentual de 17,07% concordou que enfrenta algum tipo de problema. Nesse caso, eles devem fazer uma reavaliação e definir quais tipos de produtos realmente agregam valor ao negócio. Quanto aos que não estão trazendo retorno se deve procurar tirar de circulação.

7.4) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de mercado - desenvolvimento de novos produtos:

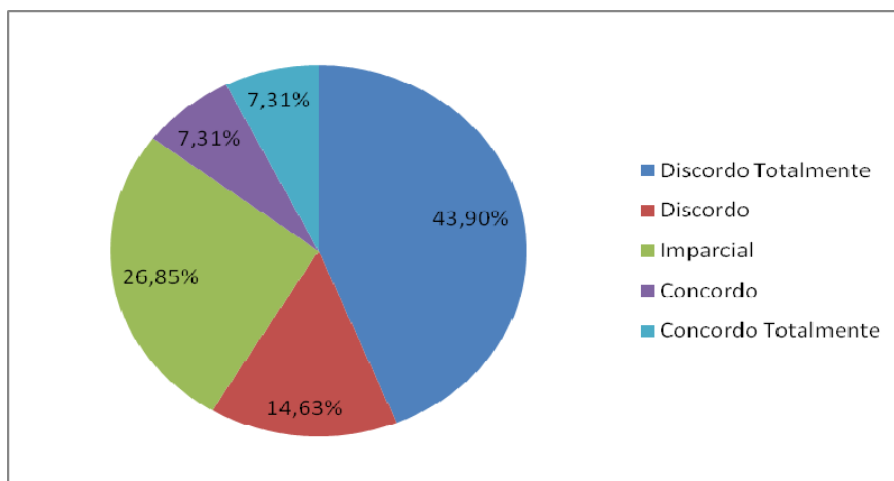


Gráfico 35: Desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Um fator importante na área de mercado é o desenvolvimento de novos produtos. Com a concorrência e o dinamismo imposto pelo mercado, a criação e melhoramento dos produtos é essencial. O planejamento de novos produtos deixou de ser algo opcional para tornar-se a tábua de sobrevivência das organizações independente de serem micro e pequenas empresas, de porte médio ou multinacionais.

Um novo produto, de qualquer forma, necessita de muitas avaliações e observações. Assim, pode-se tornar novo de várias maneiras como “variações em uma ideia de produto existente podem também dar origem a um novo produto” (MCCARTHY e PERREAULT, 1997, p.172). Como, exemplo, citam-se as variações em escovas de dentes que mostram quando é o momento de trocá-las ou versões de xarope que se transformaram em comprimidos.

Com os percentuais encontrados através da pesquisa, 43,90 % discordam totalmente e 14,63% discordam que estejam enfrentando problemas relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e, em minoria, com o mesmo percentual, 7,31% concordam e concordam totalmente.

Vale salientar que o não desenvolvimento de produtos acarreta muitos problemas. Os consumidores estão sempre buscando algo diferenciado e novo. A mesmície, não satisfaz mais a grande parte da população consumidora. As empresas não estão preocupadas ou sofrendo no mercado. O comodismo não garantiu e nem garante sucesso para qualquer empreendimento.

7.5) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de mercado – exploração de um novo mercado:

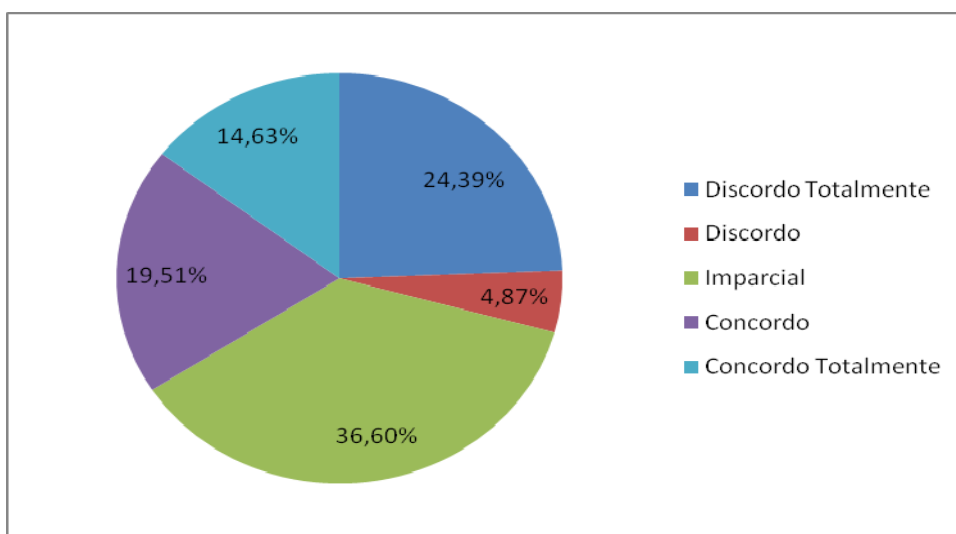


Gráfico 36: A exploração de um novo mercado.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área de mercado engloba a exploração de um novo mercado. A identificação é o primeiro passo. Posteriormente, devem-se avaliar todas as condições (prós e contras) e, se for assinalado como oportunidade, parte-se para a exploração. Esse tema é abordado por pesquisadores das áreas de empreendedorismo, estratégia e marketing, pois possibilita a criação ou crescimento e sustentação das organizações.

Uma oportunidade de exploração de novos mercados é por meio dos nichos “É um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno, cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas.” (KOTLER, 2000, p.279). Os clientes procuram um mix de benefícios diferenciados, mesmo que isso tenha um preço mais alto. Eles estão dispostos a pagar para suprir essas necessidades. A concorrência é pequena, tem potencial de crescimento e lucros maiores, assim como a especialização de atividades.

Para a maioria das empresas de micro e pequeno porte como as clientes do escritório Concatto, a exploração de um novo mercado nem sempre é fácil, pois envolve custos, mão de obra e tempo, o que nem sempre os empreendedores estão dispostos a oferecer.

Com os dados obtidos observa-se que 24,39% discordam totalmente haver problemas no momento com a exploração de um novo mercado, 36,60% mantiveram-se imparciais, 19,51% concordam e 14,63% concordam totalmente. A partir desses percentuais, fica evidenciado que boa parte dos empreendedores, nesse instante, está com dificuldades e, mais uma vez, a análise do ambiente interno e externo, contendo as oportunidades e ameaças, pontos fracos e fortes deve ser analisados cuidadosamente.

7.6) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de mercado – concorrência:

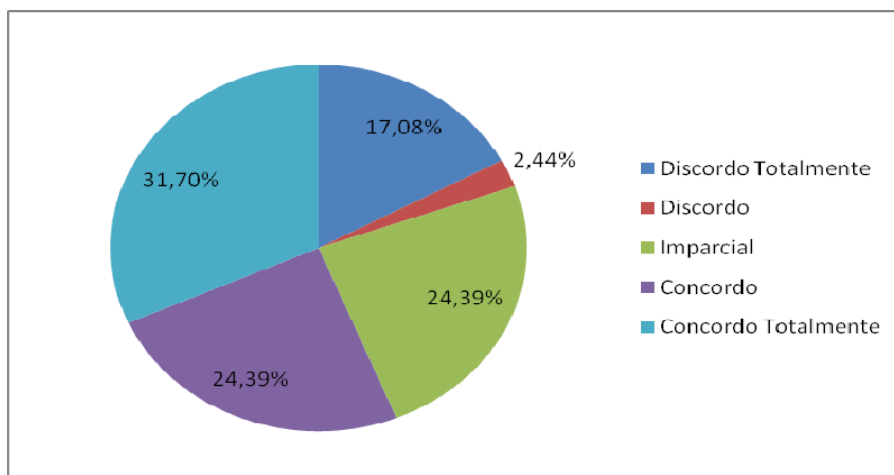


Gráfico 37: Concorrência.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

No mundo dos negócios, nenhuma empresa está sozinha. A concorrência que está ligada ao mercado faz parte do dia a dia dos empreendedores. Existem forças que determinam a atratividade no longo prazo com relação a um mercado ou segmento de mercados. Elas são as seguintes: concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, substitutos, fornecedores e compradores.

Segundo Kotler (2000, p.244 e 246), as empresas devem analisar seus concorrentes para que elas possam descobrir as características, estratégias, objetivos, as forças e fraquezas e seus padrões de reação diante de imprevistos. Além disso, monitorar três variáveis em relação aos concorrentes, tais como: participação de mercado – participação do concorrente no mercado-alvo desejado; share-of-mind - lembrança da marca/nome e participação de preferência – os clientes mencionaram o nome do concorrente com relação ao local, no qual eles prefeririam comprar determinado produto.

A análise da concorrência não é uma tarefa fácil. Além de cuidar do seu próprio negócio, o empreendedor deve estar atento a todas as mudanças dos concorrentes, visto que mudam as estratégias com frequência, fazendo um jogo onde os melhores planejamentos saem vitoriosos.

Ao analisar os dados coletados, os percentuais mostram que 24,39% dos participantes concordam e 31,70% concordam totalmente que, hoje, a concorrência é um problema dentro de suas empresas. Ressalta-se, mais uma vez, que eles deixaram claro que a concorrência legal é algo comum e o problema encontra-se em concorrências desleais. Infelizmente, nas empresas pesquisadas, a concorrência é vista como um “bicho de sete cabeças” e não como algo a ser analisado e superado.

7.7) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de mercado - implantar estratégias comerciais:

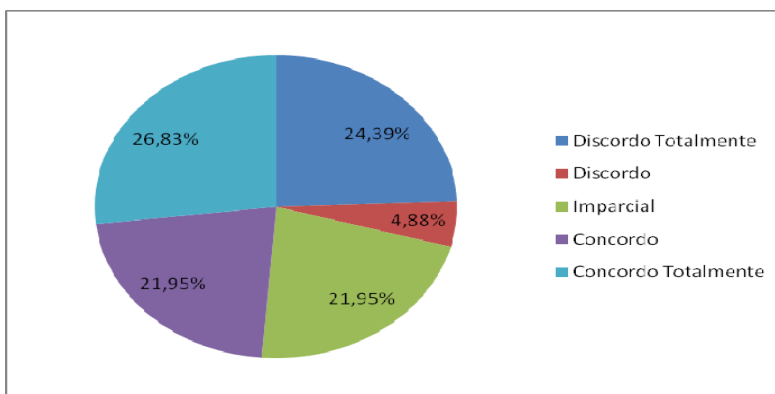


Gráfico 38: Implantar estratégias comerciais.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

O último aspecto a ser analisado pela área de mercado é a implantação de estratégias comerciais. Essa estratégia está diretamente ligada à empresa e seu ambiente. Nesse espaço, por meio de estratégias adequadas, busca a valorização e o aumento dos resultados, a utilização dos recursos físicos, humanos e financeiros de forma adequada, sendo que a empresa visa a minimização de incertezas e a maximização de oportunidades.

A finalidade das estratégias é “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos” (OLIVEIRA, 1992, p.164). Não existe “boa sorte” e sim boas estratégias que trarão melhores resultados para as organizações.

Em inúmeras vezes, implantar estratégias comerciais é algo que fica deixado de lado nas organizações. A falta de visão do gestor e velhos hábitos praticados prejudicam a colocação das ideias na prática. Antes de qualquer decisão, devem-se fazer algumas perguntas a respeito dos produtos como, por exemplo: Que problemas nossos produtos resolvem? Quem sofre com esses problemas? Quais os métodos e processos de vendas são adequados atualmente? Esses são alguns, dentre outros questionamentos, que levarão à análise de todas essas respostas para a melhor implantação das estratégias necessárias no momento.

Com a coleta de dados, os percentuais mostram a realidade das empresas, ou seja, 21,95% concordam e 26,83% concordam totalmente como fato de ocorrerem problemas ligados à área de implantação de estratégias comerciais. Nesse sentido, não conseguem analisar, de maneira clara e eficiente, quais são as reais necessidades no interior de seus estabelecimentos comerciais. E, por outro lado, 24,39% discordam totalmente. Esses, estão no caminho certo, buscando sempre observar as mudanças que ocorrem no mercado e como tirar melhor proveito de cada situação.

8.1) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento do Planejamento - falta de um planejamento estratégico e operacional:

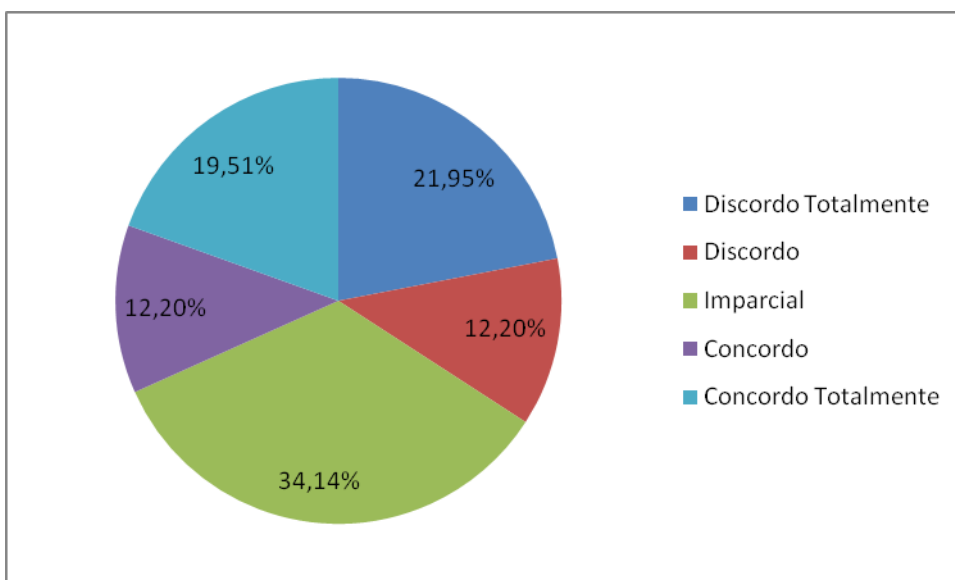


Gráfico 39: A falta de um planejamento estratégico e operacional.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Na seção de Planejamento, o primeiro aspecto que será descrito é referente à falta de planejamento estratégico e operacional e como impactam nas organizações. O planejamento, de forma geral, pode ser descrito como um processo que é desenvolvido para o alcance de uma situação desejada pela empresa.

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que tem por finalidade “possibilitar ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente” (OLIVEIRA, 1992, p.38). Por outro lado, o planejamento operacional, segundo Oliveira (1992, p.38), tem como base os planos de ação ou planos operacionais com a metodologia de desenvolvimento.

O planejamento é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, otimizando seus recursos, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Com a coleta de dados, observou-se equilíbrio entre os percentuais. 21,95% discordam totalmente e 12,20% discordam que, no momento, ocorram problemas relacionados à falta de um planejamento estratégico e operacional. 34,14% mantiveram-se imparciais, 12,20%

concordam e 19,51% concordam totalmente. Para aqueles que concordam, deve-se buscar o traçado de suas empresas, um objetivo a ser seguido e, ainda, colocarem no papel com a determinação de um prazo para que os mesmos sejam aplicados, desenvolvidos e avaliados constantemente.

8.2) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento do Planejamento - clareza de metas e objetivos:

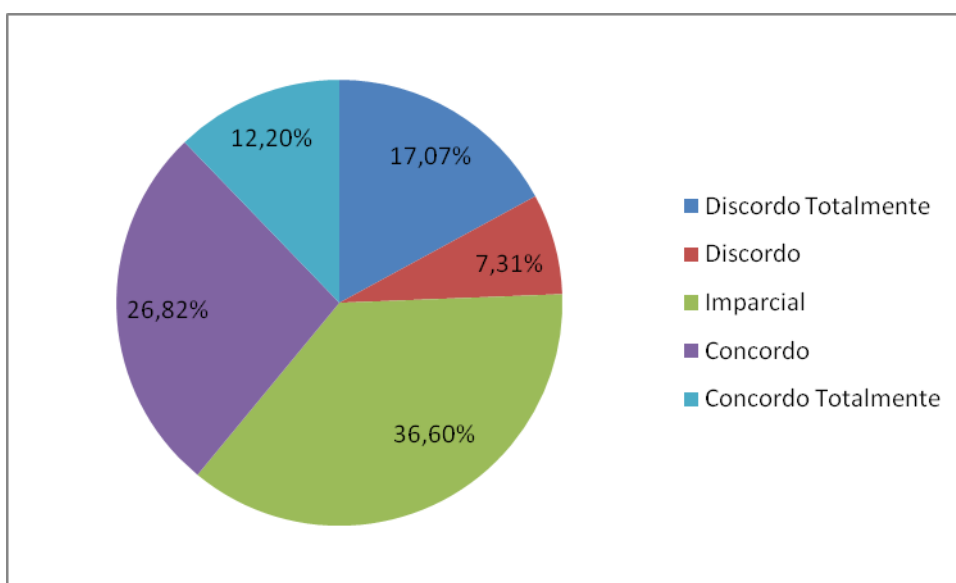


Gráfico 40: Clarezza de metas e objetivos.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Na área de gerenciamento do planejamento de uma empresa as pessoas se deparam com um ponto muito importante: a clarezza no que tange ao traçado de metas e objetivos. Toda organização deve saber aonde quer chegar e todos os seus colaboradores, funcionários e fornecedores também devem saber, da mesma forma, as coordenadas estabelecidas e os meios para conquistá-las.

Metas e objetivos são diferentes entre si, os objetivos são a descrição de tudo aquilo que se pretende alcançar. É “a identificação e qualificação das expectativas e setores de atuação” (OLIVEIRA, 1992, p.141) e as metas são voltadas para termos quantitativos e com um determinado tempo para sua realização.

As grandes dificuldades das empresas estão concentradas em três principais hipóteses. A primeira é a definição dos objetivos e metas principais. A segunda refere-se ao prazo de determinação das mesmas e, por último, a maneira como as informações sobre essas metas e objetivos são repassadas. Na maioria das vezes, essas não chegam a todos de forma correta, fazendo com que haja perdas durante o processo de informações. A comprovação dessas

hipóteses está representada pelas análises obtidas durante a pesquisa. Um percentual de 26,82% concorda e 12,20% concordaram plenamente haver problemas no momento quanto à clareza das metas e objetivos dentro das empresas. Um percentual menor discordou, ou seja, 7,31% e 17,07% discordaram totalmente, mostrando que as empresas devem buscar sempre a clareza não somente de metas e objetivos, mas de todos os assuntos ligados à organização.

8.3) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento do Planejamento - informações sobre indicadores de resultados:

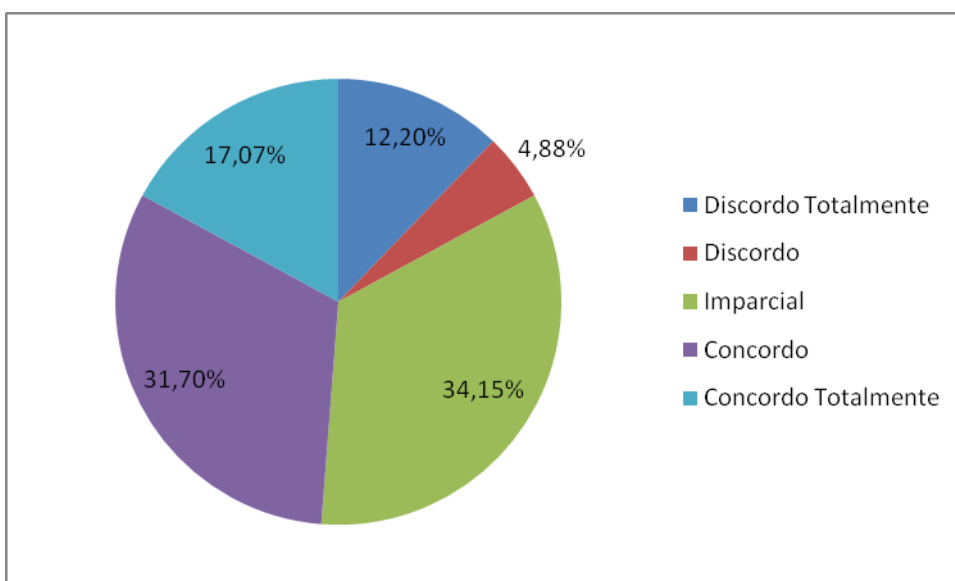


Gráfico 41: Informações sobre indicadores de resultados.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área do planejamento, além de sua complexidade, exige dos gestores a formulação de estratégias e metas, as quais deverão ser acompanhadas através de informações sobre os indicadores de resultados que representam o que foi obtido pela empresa em função de ações passadas.

De acordo com Oliveira (2009, p.90), os indicadores de desempenho ou resultado servem de critério e parâmetro de avaliação para a empresa, permitindo, assim, a análise da realização, bem como da evolução dos resultados.

Os indicadores podem ser vistos por meio retorno sobre o investimento, do giro de estoque, do clima organizacional, do volume de vendas, da margem bruta, do nível de endividamento entre tantos outros. Vale colocar que, reunir o máximo de informações e dados sobre o fluxo de caixa, demonstrativo de resultado de exercício (DRE) e do balanço

patrimonial, é importante para que o empreendedor possa tomar decisões sobre a situação atual do negócio e o rumo que ele tomará.

Com a análise dos resultados obtidos através da pesquisa, chega-se a um percentual de 12,20% discordando totalmente e 4,88% discordando. A faixa que mostrou imparcialidade ficou com 34,15%. Isso representa um aspecto negativo, pois evidencia que, em algum momento não necessariamente o atual, o empresário teve problemas ou tem preocupações futuras quanto à variável mencionada.

Para aqueles que assinalaram ocorrer preocupações no momento com a área de informações sobre indicadores de resultados, os percentuais foram os seguintes: 31,70% concordaram e 17,07% concordaram totalmente. É um fato preocupante para as empresas, pois, juntos somam quase a metade das respostas (48,77%). Nesse caso, deve-se buscar, o mais rápido possível essas informações referentes aos resultados, fazendo uma avaliação das que deram certo ou errado, os motivos para a situação atual e uma reavaliação do que foi proposto no plano inicial.

8.4) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento do Planejamento - profissionalização da gestão:

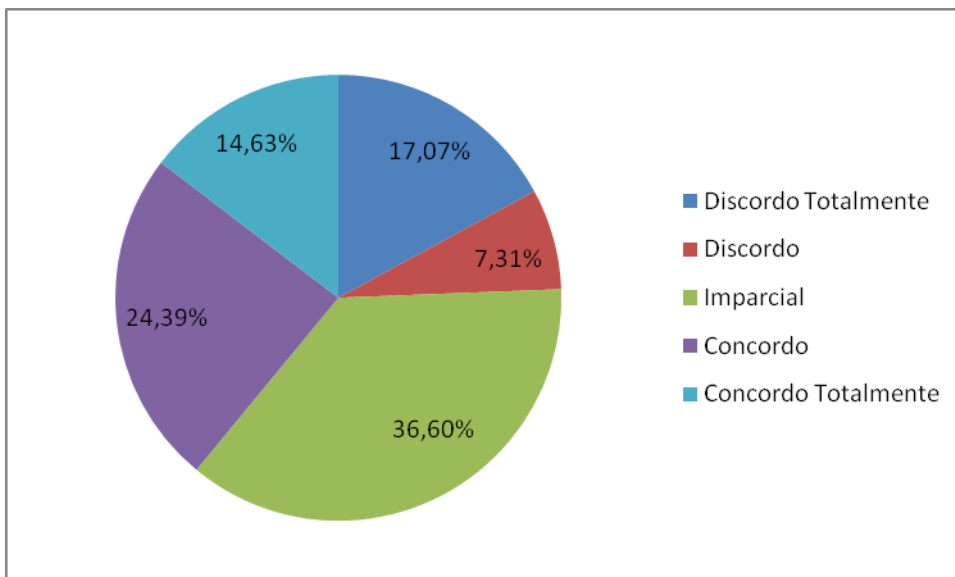


Gráfico 42: Profissionalização da gestão.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Há uma ou duas décadas, no máximo, bastava apenas ter a ideia de negócio, um pouco de capital e, um mês depois, lá estava o empreendimento de portas abertas. Com o passar dos

anos, muito tem mudado, o conjunto ideia e capital disponível já não é mais suficiente. Diante disso, outro fator importante surgiu, ou seja, a profissionalização da gestão.

Ao profissionalizar a gestão, Scherer e Carlomagno (2009, p.12) afirmam que as melhorias estão associadas à redução de custos e ao refinamento da qualidade do produto ou serviço oferecido com foco especial na otimização do negócio. Nesse sentido, profissionalizar a gestão é uma forma de inovar.

Para as empresas, especialmente as micro e pequenas e em grande parte familiares como é o caso das clientes do escritório Concatto, é essencial investir na profissionalização da gestão. Isso não significa anular as características peculiares da micro e pequena empresa, mas sim, potencializá-las a fim de fazer com que os resultados sejam maiores e melhores. Ao mesmo tempo em que se minimizam as suas fraquezas, como informalidade excessiva, amadorismo na gestão, mistura de espaços entre família e empresa.

Ao realizar a análise dos dados em relação a preocupações, no momento, com a área de profissionalização da gestão, 17,07% discordaram totalmente e 7,31% discordaram. Uma grande parcela, ou seja, 36,60% mostraram-se imparciais. Com o percentual de 24,39%, os respondentes concordaram e com 14,63% concordaram totalmente. Essas empresas devem quebrar o tabu de que tudo pode ser feito como era há 20 anos atrás ou que não necessitam de ajuda para coordenar seus negócios. Com a evolução e concorrência do meio mercadológico, dizer não à profissionalização da gestão é estar a um passo mais cedo ou mais tarde de encerrar o negócio.

8.5) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento do Planejamento - relatórios de controles gerenciais:

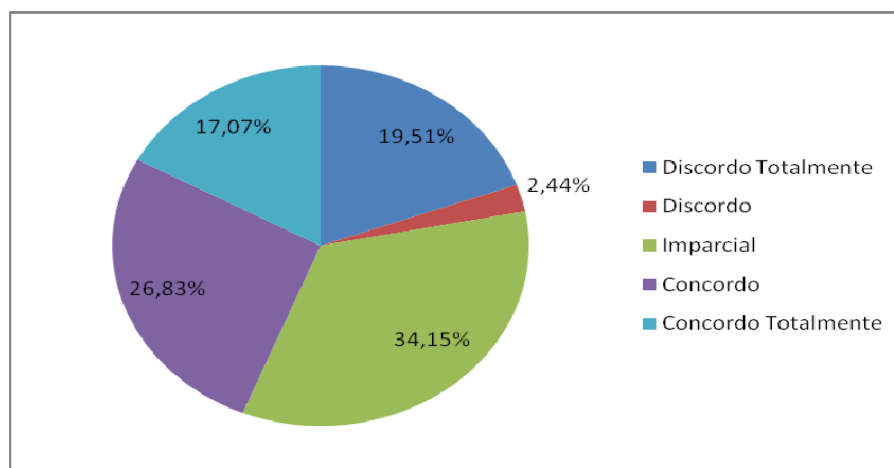


Gráfico 43: Relatórios de controles gerenciais.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

A área do planejamento abre campo para o estudo sobre os relatórios de controle gerenciais. Essa é uma importante variável para as empresas, independente do ramo ou tamanho delas. Os relatórios gerenciais são documentos utilizados nas empresas para a tomada de decisões. Esses relatórios devem conter informações que sejam atualizadas e confiáveis para o gestor analisar e pôr em prática as ações.

É um relatório baseado em análises de dados passados e atuais que serão usados em projeções futuras e sugestões, contendo informações importantes e valiosas. Esses relatórios de controles gerenciais podem ser: previsão de vendas, financeiro, controle orçamentário, custos, relatórios de qualidade, produção, dentre outros.

Ao verificar um relatório de controle financeiro para a tomada de decisão em relação a futuros investimentos, por exemplo, deve-se estar atento a vários aspectos como Oliveira (1992, p.93) menciona: funções e ações financeiras, estrutura da área financeira, relatórios e demonstrativos, projeções de lucro, fluxos de caixa e políticas financeiras, fazendo parte do sistema de registro e análise contábil da organização.

Com a análise dos dados referente a problemas enfrentados na variável relatórios de controles gerenciais, 19,51% discordaram totalmente e 2,44% discordaram. Um alto percentual manteve-se imparcial, 34,15%, um cenário que se apresenta como negativo. Por outro lado, aqueles que concordaram totalmente contaram com 26,83% e concordaram 17,07%, mostrando preocupações. Eles devem buscar reunir todos os relatórios possíveis, analisados juntamente com todos os componentes da organização e tomar as decisões corretas conforme os resultados apresentados nos relatórios.

8.6) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento do Planejamento - não existe cooperação no planejamento:

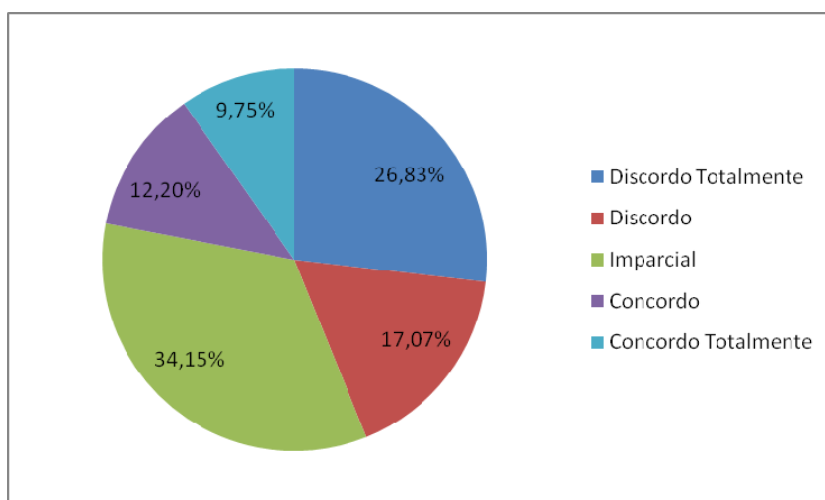


Gráfico 44: Não existe cooperação no planejamento.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Um fator muito importante para as empresas é a constante inovação e o planejamento estratégico que permitem a análise do ambiente em que o negócio está inserido, assim como o desempenho, medindo onde é preciso chegar. Empresas com esse perfil unem suas forças através da cooperação para conseguir alcançar seus objetivos.

A falta de cooperação no planejamento, em muitos casos, surge no momento da sua elaboração. Cada gestor tem ideias e sugestões diferentes, e na hora de pôr no papel, nada fica resolvido. Isso faz com que toda organização saia perdendo, deixando de lado o crescimento, a segurança, a inovação, a satisfação dos funcionários e clientes, assim como a vantagem competitiva frente a outros negócios. Dessa forma, os gestores devem estar cientes que a falta de cooperação no planejamento impacta em todas as áreas e sua estrutura organizacional fica seriamente comprometida.

Esta cooperação no planejamento, quando bem feita, pode acontecer dentro de cada empresa ou até mesmo entre várias empresas de um ramo que se juntam para ter maior flexibilidade e velocidade entre as unidades. “Cooperação não se sustenta com relações díspares: ou todos ganham juntos ou todos perdem juntos.” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2009, p.33), com objetivos claros e maneiras de alcançá-los com eficácia.

Diante da análise dos dados, 26,83% discordaram totalmente e 17,07% discordaram enfrentar, no momento, problemas relacionados à falta de cooperação no planejamento. Por outro lado, declaram por meio de conversas, que as decisões são feitas juntamente com todos e a cooperação existe de forma natural. Uma grande parcela, ou seja, 34,15%, mostraram-se

imparciais. Pode-se avaliar que eles, no momento, não estão enfrentando problemas, porém já enfrentaram ou preocupam-se, caso no futuro venham sofrer com essa variável. E, por fim, como 12,20% concordaram e 9,75% concordaram totalmente, devem buscar formas de cooperação sejam por meio de conversas com objetivos dinâmicos e claros ou parcerias com outras empresas.

8.7) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento do Planejamento - não possuem índices de produtividade:

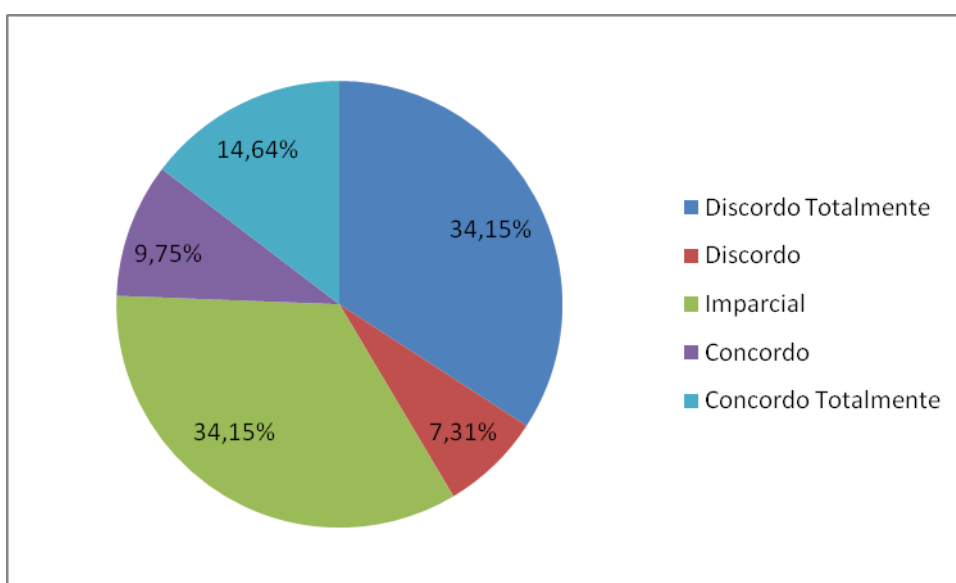


Gráfico 45: Não possuem índices de produtividade.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

O último aspecto a ser analisado na área do planejamento de uma empresa envolve os índices de produtividade. Esses índices, medem a eficiência do negócio. Toda organização busca produzir sempre mais e mais, porém, pecam no que diz respeito aos índices de produtividade e não sabem a real situação, em que se encontram.

Os índices de produtividade caracterizam-se pelo modo de utilizar os recursos de forma correta para obter maiores vantagens, medindo a eficiência com foco no esforço do todo organizacional para produzir um produto ou serviço. Os indicadores devem ser acompanhados de uma meta, que fornecerá informações de sucesso ou fracasso na avaliação de um determinado processo, produto ou negócio.

Inúmeras empresas trabalham sem saber quais são os seus índices, independente da área de atuação de cada um deles. É como ir às cegas tateando pelas paredes, pois o empresário não sabe, de fato, quais decisões tomar porque não possui números que indiquem quais as reais situações em que se encontra o negócio.

Existem vários indicadores e índices dentro de uma organização. Podem se voltar à área administrativa, social, cultural, política, tecnológica e econômica. Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007, p.82), na área econômica, a preocupação com eficiência e crescimento acontece através de participação de mercado, produtividade, lucratividade, rentabilidade, retorno sobre o investimento, dentre outras.

A análise dos dados referente à pesquisa, mostra que 34,15% discordaram totalmente e 7,31% discordaram enfrentarem, no momento, preocupações com a área que diz respeito a não possuírem índices de produtividade. Um percentual de 34,15% manteve-se imparcial. Percentuais mais baixos como 9,75% concordaram e 14,64% concordaram totalmente. Esses dados são alarmantes para as empresas, onde os empreendedores estão preocupados com o fato de não haver índices de produtividade. Quanto àqueles que discordaram, devem rever seu pensamento, pois, a grande maioria não sabe para que serve, concluindo, assim que são desnecessários para suas empresas.

9.1) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de marketing - usar mídias sociais para gerar clientes:

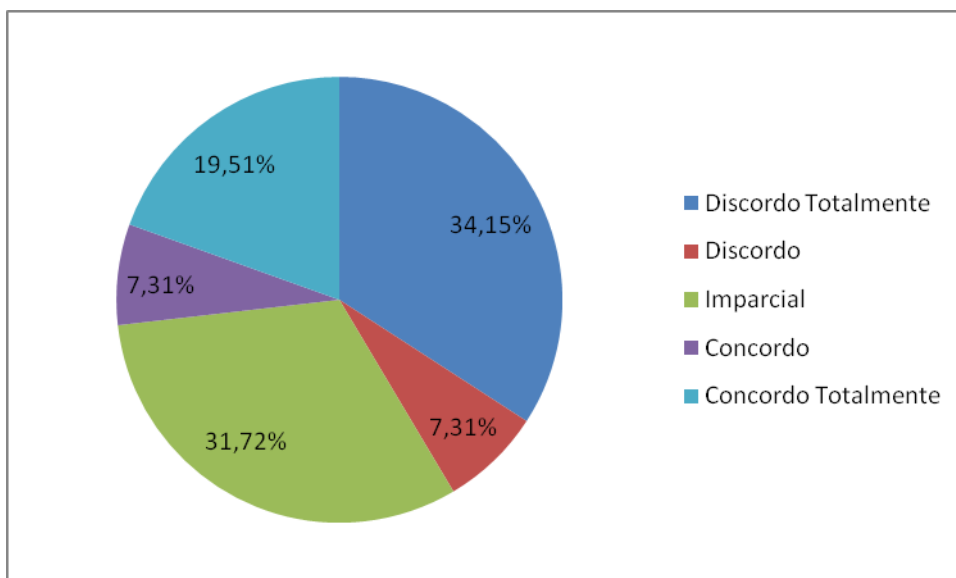


Gráfico 46: Usar mídias sociais para gerar clientes.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Presencia-se a cada instante avanços tecnológicos que parecem não haver limites e, em todos os dias, surgem convites para degustar algo novo. A área do marketing ligada ao uso de mídias para gerar clientes não poderia ficar de fora. A tecnologia deixou de ser um privilégio

para poucos e tornou-se um método presente para todas as pessoas, regiões, condições sociais e organizações.

Existem vários tipos de mídias que as empresas utilizam para divulgar seus produtos ou serviços, tais como: jornal, televisão, mala direta, rádio, revista, outdoor e, principalmente, a internet. Todos possuem vantagens e desvantagens, além dos custos e volumes de vendas que serão alcançados.

Para acompanhar o mercado de atuação, as empresas devem escolher a mídia certa, ou seja, o “anunciante deve especificar claramente seu mercado alvo. Depois, pode escolher a mídia que atinge os consumidores alvos” (MCCARTHY e PERREAULT, 1997, p.264). Dependendo do produto, uma mídia poderá ser mais adequada do que a outra.

Com os dados obtidos observa-se que os empreendedores discordam totalmente envolvendo um percentual de 34,15% no que se refere haver, no momento, preocupações em seus empreendimentos no que diz respeito ao uso de mídias sociais para gerar clientes. A grande parcela de 31,72% manteve-se imparcial e 19,51% mostraram-se concordar totalmente. Uma dica, nesse caso, orienta que avaliem o produto ou serviço e analisem qual mídia chama mais atenção do público alvo. Como exemplo, citam-se as pessoas da terceira idade têm uma forte relação com o rádio e os mais jovens com os meios interativos e endereços virtuais.

9.2) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de marketing - pesquisas de mercado:

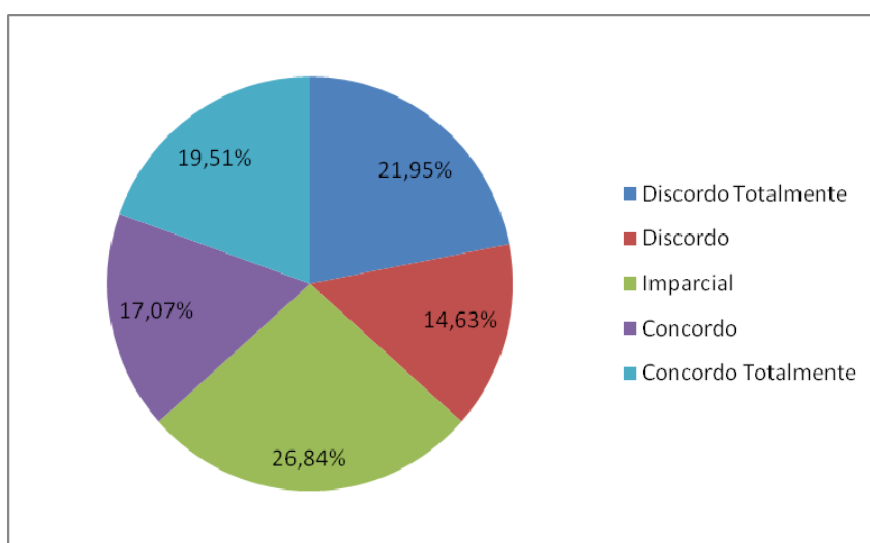


Gráfico 47: Pesquisas de mercado.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Uma área muito importante para o marketing é, sem dúvida, a de pesquisas de mercado ou, também, chamadas de pesquisas de marketing. Essas pesquisas fornecem informações confiáveis para a tomada de decisão, ou seja, uma espécie de ponte para chegar até as reais necessidades dos consumidores. De nada adiantaria lançar um produto novo se não houvesse a procura e o desejo por parte do consumidor.

A boa pesquisa de marketing ou mercado exige cooperação dos gerentes e pesquisadores, focando em problemas reais dentro da empresa como: a elaboração de um novo produto ou como o produto atual está sendo aceito. O processo de pesquisa é aplicado em cinco etapas. De acordo com McCarthy e Perreault (1997, p.101 a 111), a primeira é a definição do problema. É a etapa mais difícil do processo, pois se deve conhecer o mercado alvo e quais necessidades a empresa deseja satisfazer.

A segunda etapa refere-se à análise da situação que tem por base um estudo informal sobre as informações disponíveis sobre o problema. A terceira etapa diz respeito à obtenção dos dados específicos do problema. O pesquisador tenta saber o que os consumidores acham de algum tópico ou como se comportam diante de certas situações. A quarta etapa envolve a interpretação dos dados, os quais devem ser analisados para decidir o seu real significado. A última etapa, por fim, é a solução do problema. Nessa etapa, os gestores usarão os dados da pesquisa para tomar as decisões.

Os percentuais encontrados na pesquisa mostram que 21,95% dos empresários/empreendedores discordam totalmente e 14,63% discordam haver problemas, no momento, relacionados com pesquisas de mercado. Com índice maior de (26,84%) demonstraram estar imparciais. 17,07% concordaram e 19,51% concordaram totalmente ocorrer preocupações. Eles deixaram claro que nunca realizaram uma pesquisa de mercado. Essa informação, é preocupante, visto que mostra o despreparo de muitas empresas que entram em um ambiente totalmente tomado pela disputa de clientes sem, ao menos, saber se os produtos ou serviços serão aceitos e consumidos novamente. Neste caso, o primeiro passo é elaborar uma pesquisa e aplicá-la para, depois, analisar e tomar as devidas decisões referentes ao negócio.

9.3) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de marketing - variedades de produtos:

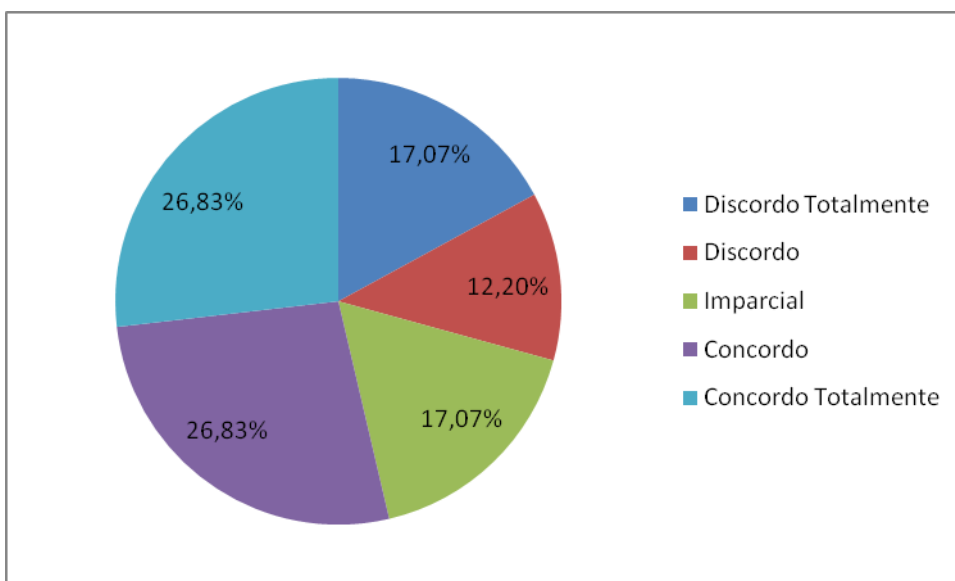


Gráfico 48: Variedades de produtos.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Ouve-se, seguidamente, a frase “quanto mais, melhor”. Talvez seja a frase que inconscientemente os consumidores têm em mente quando se deparam com a escolha do produto, ou seja, quanto maior for a disponibilidade de produtos diferentes, mais haverá opções de compra.

Apresentar certa variedade de produtos e serviços significa oferecer ao cliente mercadorias substitutas ou complementares à original, e que sirvam como alternativa ao seu consumo. Para os compradores, mais opções de escolha significa melhor qualidade. A área do marketing que aborda esse fato é a variedade de produtos nas empresas.

As empresas devem perceber que os consumidores não compram a peça em si. Compram o benefício que isso lhe trará. É um desejo no momento, ou seja, “produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade” (MCCARTHY e PERREAULT, 1997, p.148). Porém, para as empresas, a tarefa é fácil quando se trata de poucos produtos. No entanto, quando há toda essa variedade que o consumidor almeja, ela se torna muito mais complexa. Essa variedade demanda de tempo, organização, mão de obra e treinamento da equipe.

A variedade de produtos anda de mãos dadas com a qualidade deles e, juntas gerarão a satisfação do consumidor. A qualidade também deve ser analisada através da ótica do consumidor. É como ele julga que o produto atenderá a determinado propósito, por exemplo,

um botão quebrado em uma camisa desapontará o consumidor e mesmo que o empresário faça de tudo para ele, não será mais a mesma camisa.

Com base nessas informações, a análise dos dados deparou-se com os seguintes percentuais: 17,07% discordaram totalmente e 12,20% discordaram ocorrer, no momento, preocupações com a variedade de produtos. As parcelas que apontaram esses problemas são bem maiores, ou seja, 26,83% concordara e com o mesmo percentual concordou totalmente. Assim, mais da metade (53,66%) das empresas clientes do escritório Concatto têm dificuldades quanto à disponibilização de produtos variados a seus consumidores. Essas devem buscar um processo gradativo de inserir produtos novos e ir acompanhando a reação dos compradores com as novidades e os impactos que esta estratégia trará para a organização.

9.4) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de marketing - promoção de vendas:

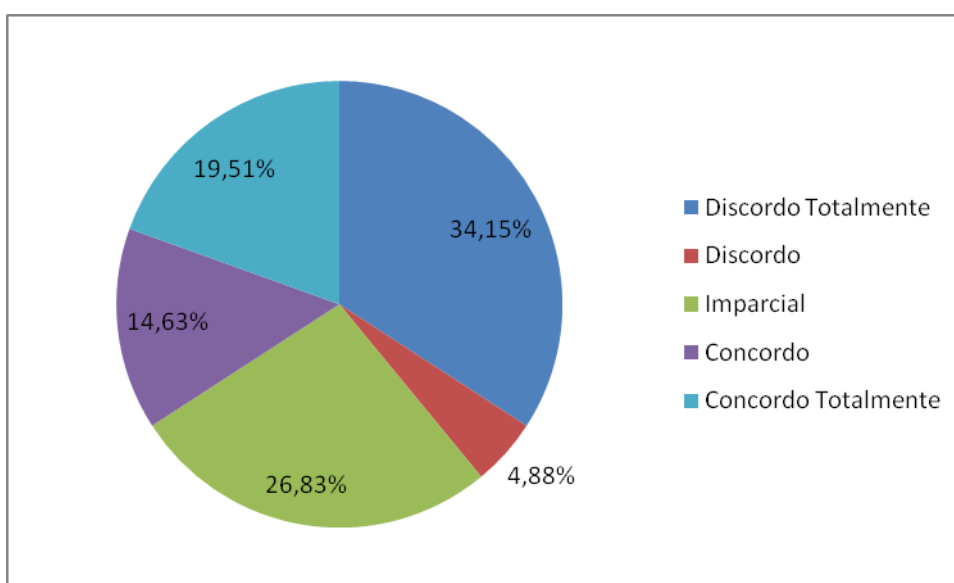


Gráfico 49: Promoção de vendas.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Diante disso, é possível perceber como a área do marketing tem uma amplitude enorme dentro das organizações, assim como, a de promoção de vendas. Esse setor abrange as atividades de promoção que não se enquadram em propaganda, publicidade e venda pessoal, estimulando a experimentação, interesse e a compra pelos consumidores.

A promoção de vendas, segundo Kotler (1996, p.400), pode ser subclassificada em: promoção ao consumidor com amostras, prêmios, concursos, cupons, promoção comercial com descontos nas mercadorias, propaganda cooperativa, presentes e incentivos em forma de

dinheiro e, por último, a promoção em forma de vendas como prêmios, concursos e competições de venda.

Essas formas de promoção geralmente são mais imediatas e mensuráveis que as de propaganda. Outro fato importante é o de que são usadas na fase introdutória e de maturidade do ciclo de vida de um produto com o objetivo de despertar interesse nos consumidores pelos produtos ou serviços.

Com a análise dos dados coletados por meio da pesquisa, encontra-se um percentual alto (34,15%) que discordam totalmente e 4,88% que discordam haver, no momento, problemas ligados ao gerenciamento de promoção de vendas. As conversas com os empreendedores revelaram que, alguns fazem o inverso do que a maioria faz em promoções, como por exemplo, na saída do inverno liquidam peças da coleção passada de verão ao invés de liquidar peças da estação, é um diferencial que está dando certo e vem trazendo resultados positivos para as empresas.

Outros percentuais encontrados foram aqueles que dizem respeito a preocupações, no momento, 14,63% concordam e 19,51% concordam totalmente. Esses empreendedores devem verificar se estão investindo somente em publicidade e deixando de lado as promoções. Se realmente estão fazendo isso, precisam reavaliar o plano de marketing e pôr em prática algumas promoções, observando o retorno que elas trarão para o empreendimento.

9.5) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de marketing - descontos e prazos de pagamentos:

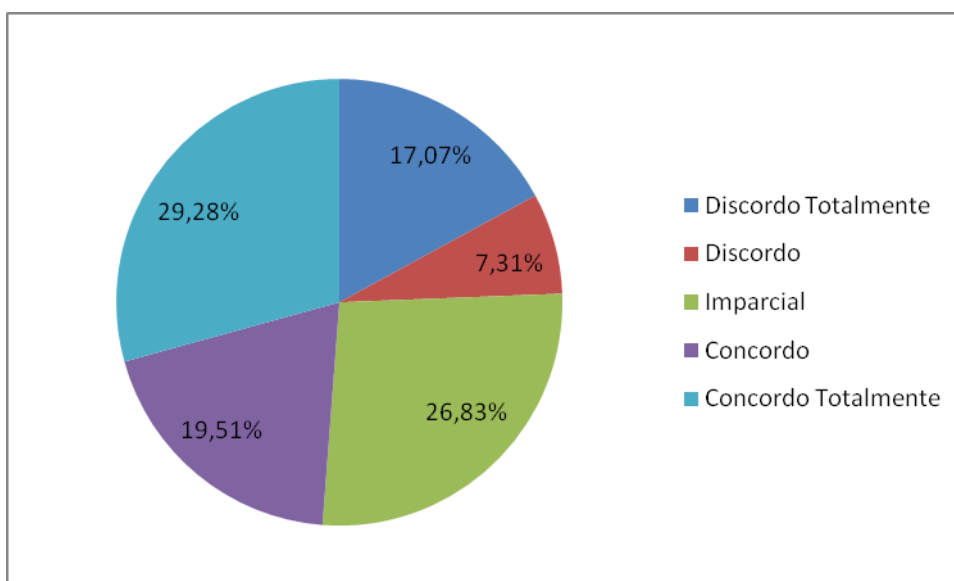


Gráfico 50: Descontos e prazos de pagamentos.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

As empresas estão cada vez mais priorizando a retenção e valorização dos bons clientes. Conquistá-los não é mais uma tarefa simples e fácil. O nível de exigência é tão alto que, em alguns casos, variedades de produtos e promoções de vendas, como vistos anteriormente não são suficientes. Faz-se necessário, também, cativá-los por meio de descontos e prazos de pagamentos.

Segundo McCarthy e Perreault (1997, p.282 e 283), os descontos são reduções de preço concedidos a um comprador, sendo que os descontos por quantidade estimulam a compra por volume. No caso dos descontos por quantidade, os compradores são estimulados a comprar em maiores quantidades. Por outro lado, os descontos cumulativos por quantidade são concedidos para estimular a compra repetitiva. Além deles, também há os descontos não cumulativos por quantidade e os descontos sazonais, nos quais a compra é estimulada antes do período de demanda.

Os prazos de pagamento variam de acordo com cada empreendimento. Assim, McCarthy e Perreault (1997, p.283) alertam que, como muitos dependem dos fornecedores para obter capital de giro, é necessário que haja clareza nos prazos. Devido à inadimplência cada vez maior, as empresas devem tomar cuidado, e muitas optam por dar desconto à vista a financiar a compra.

De acordo com os dados analisados, 17,07% discordam totalmente e 7,31% discordam que, no momento, ocorrem problemas relacionados a descontos e prazos de pagamento. Vendem, na maioria das vezes, à vista. No entanto, 19,51% concordam e 29,28% concordam totalmente estarem em dificuldades no que diz respeito à questão. Ainda ressaltaram, em pequenas conversas informais, que o problema não está no cliente que atrasa as parcelas e as paga em atraso, e, sim, naqueles que compram e nunca mais aparecem para saldar as contas. Nesses casos, é de responsabilidade do empreendedor ser mais crítico na liberação de crediários e sofisticar seus meios de cobrança.

9.6) Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de marketing - nome da empresa (marca):

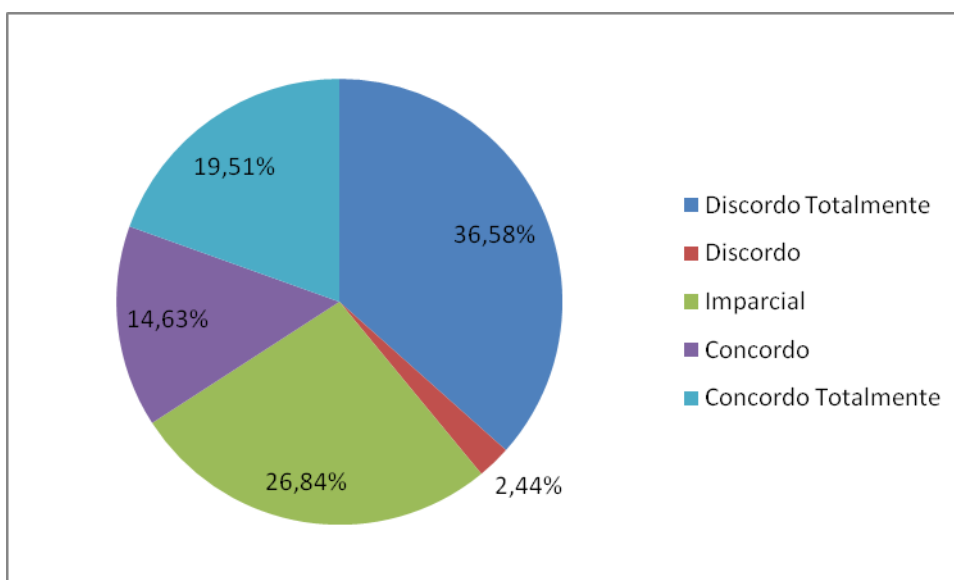


Gráfico 51: Nome da empresa (marca).

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Por fim, chegamos a última variável na seção de marketing que se refere a marca (nome da empresa). O sonho de todo o empreendedor é ter sua marca reconhecida e valorizada pelo maior número de consumidores possível. Cabe colocar, a construção de uma marca não é uma tarefa fácil porque demanda muito esforço, dedicação e superação para tornar o nome da empresa sinônimo de sucesso e qualidade.

Há inúmeras marcas e, geralmente, as pessoas estão acostumadas com a mesma que, em alguns casos, esquecemos o real nome do produto e o chamam pela marca. Existem vários exemplos como: Havaianas (chinelos), Coca-Cola (refrigerante), Freezer (congelador), Bombril (esponja de aço), Chiclete (goma de mascar) e assim por diante.

Algumas características são importantes na hora da escolha: um bom nome para a marca como nomes curtos e simples, fácil de ler e pronunciar, pronúncia de uma forma apenas, facilidade ao ser reconhecido e que sugira os benefícios do produto, dentre outros.

Para McCarthy e Perreault (1997, p.157), marca significa usar um nome, termo ou símbolo para identificar um produto. Desse modo, marcas bem reconhecidas facilitam a compra e um bom nome ajuda na familiarização com o produto, fazendo com que o consumidor tenha recall perante a marca, ou seja, uma lembrança.

Com a análise dos dados obtidos pela pesquisa, observou-se que 36,58% das empresas discordam totalmente haver, no momento, problemas relacionados à marca dentro de suas

empresas. Um fator que contribui para isso é que a maioria das empresas clientes do escritório Concatto está fixada no mercado há mais de cinco anos.

Os que assinalaram que concordaram com o fato de ocorrerem preocupações no momento são em torno de 14,63% e 19,51% concordaram totalmente. Eles devem procurar familiarizar junto aos consumidores a marca através dos cinco níveis de familiaridade juntamente com o planejamento estratégico.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E/OU DO EMPRESÁRIO

A terceira seção é responsável pela identificação da empresa e também do empresário, abordando diversas variáveis como o tempo de empresa, número de funcionários, principal ramo de atividade, sexo do principal administrador, idade e grau de instrução. Todas as variáveis mencionadas têm como objetivo fornecer e identificar informações básicas sobre o negócio. São importantes para a análise, como para o estudo de forma geral.

Identificar a empresa e o empresário é de extrema importância, tanto para as empresas clientes do escritório Concatto, como para a sociedade Arvorezinhense, pois contém informações que ajudarão o escritório a perceber como realmente estão organizados seus clientes e regionais mostrnado onde esses empreendimentos atendem e prestam seus serviços e produtos a toda região.

1) Há quanto tempo você possui empresa?

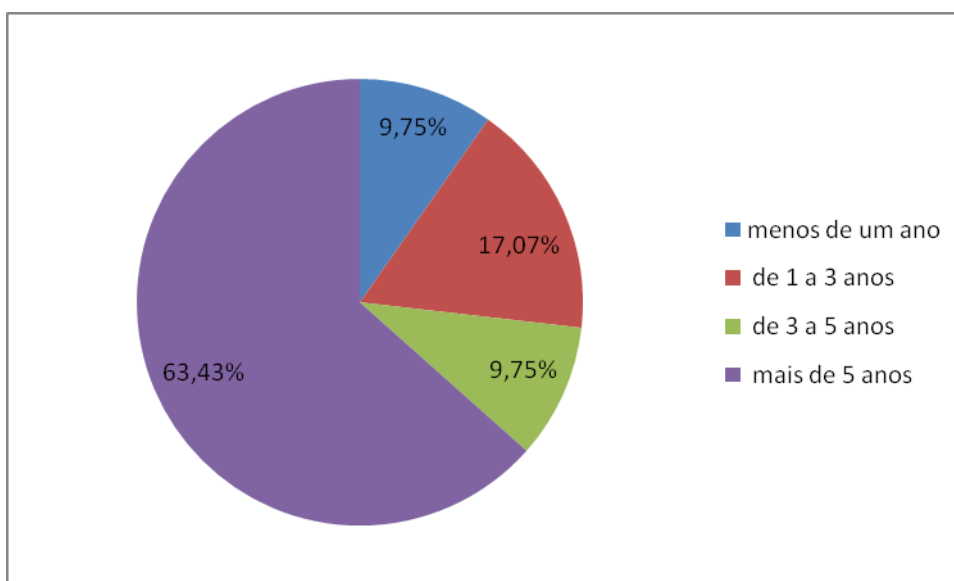


Gráfico 52: Tempo de empresa.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Com relação à identificação do empresário ou empresa no que tange ao tempo de abertura das empresas, os percentuais encontrados foram os seguintes: 64,43% possuem empreendimento há mais de cinco anos. Algumas das empresas clientes do escritório Concatto possuem mais de 25 anos de caminhada, sendo que mais de uma geração já esteve à frente dos negócios. Dessa forma, todas estão estabilizadas no mercado em que atuam com consumidores familiarizados com seus produtos ou serviços.

Com um percentual de 9,75% são os empreendimentos que estão de portas abertas entre três a cinco anos. Estão em fase de crescimento do negócio, sendo que a fase de introdução e fixação já foi superada e a busca por clientes continua vista como a agregação de valor ao negócio.

O percentual equivalente a 17,07% é o de empresas que possuem seus negócios entre um a três anos. Essas empresas estão buscando a fixação de suas atividades no mercado. É uma fase que merece atenção e persistência por parte do empreendedor e, por final, as empresas que estão a menos de um ano abertas, com um percentual de 9,75% . Essa fase em que se encontram é de introdução. É nela que os empreendedores devem esforçar-se ao máximo para que seus produtos ou serviços sejam aceitos e, conseqüentemente, os consumidores comprem novamente, fazendo com que sua permanência no mercado seja duradoura.

2. Qual o número de funcionários?

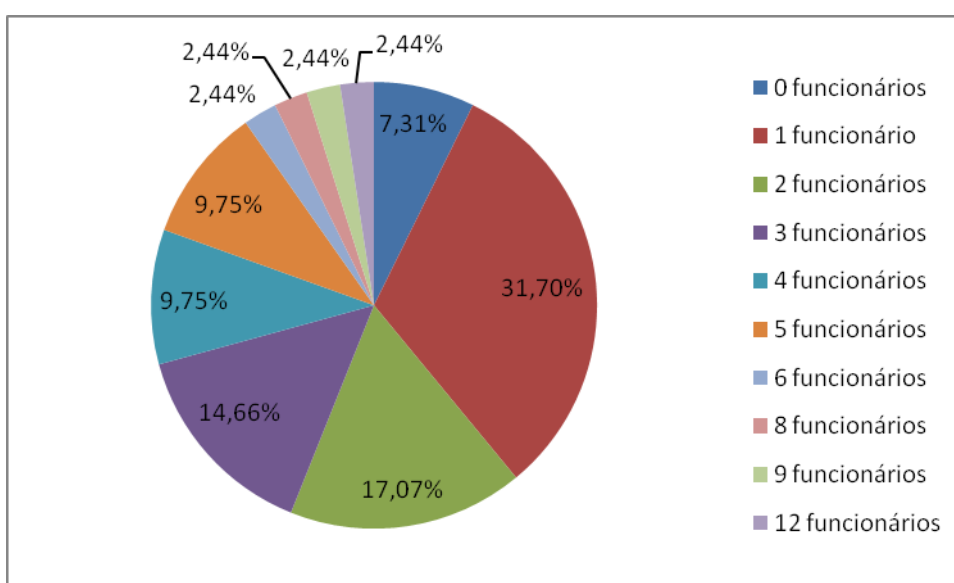


Gráfico 53: Número de funcionários.

Fonte : Dados primários, setembro de 2014.

A segunda questão abordada através da identificação do empresário e/ou empresa corresponde ao número de funcionários que compõem a equipe de trabalho com um percentual de 7,31%, algumas empresas não possuem funcionários, ou seja, todo o trabalho é realizado somente pelo empresário.

Na maioria, as empresas possuem de 1 a 5 colaboradores, 31,70% com 1 funcionário, 17,07% com 2 funcionários, 14,66% com 3 funcionários, 9,75% com 4 funcionários e o mesmo percentual para aqueles que possuem 5 funcionários. O restante composto por 6, 8, 9 e 12 funcionários correspondem com um percentual cada de 2,44%.

Com essa breve análise, identifica-se pelo número de funcionários que as empresas clientes do escritório Concatto são, em sua maioria, empreendimentos de micro e pequeno porte.

Quanto à cidade de Arvorezinha comparada à região estão situadas no “interior” do estado, onde encontramos poucas empresas de grande porte ou, ainda, empresas de renome que possuam mais de 100 funcionários. Essas, por sua vez, procuram polos maiores para estabelecerem suas atividades onde os benefícios são mais rápidos, como por exemplo, deslocamentos de produtos e vendas.

Infelizmente, cidades pequenas sofrem com a falta de incentivo por parte dos governantes. Desde a esfera federal até a municipal, em muitos casos, nem parques industriais existem nos municípios e as empresas de fora que demonstram interesse não recebem nenhum benefício para instalarem-se nestes locais, assim perdem-se oportunidades de crescimento, mão de obra, impostos e competitividade, as quais se tornariam em vantagens futuras.

3. Qual o principal ramo de atividade?

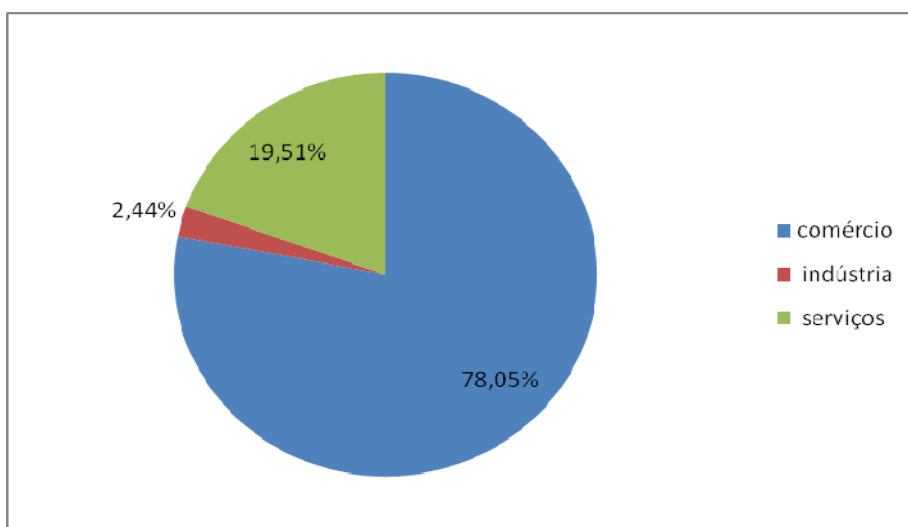


Gráfico 54: Principal ramo de atividade.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

Um dos aspectos analisados na identificação da empresa e/ou empresário diz respeito ao principal ramo de atividade dos empreendimentos pesquisados.

Com base na composição dos clientes do escritório Concatto, o ramo do comércio que tem a maior representatividade dentre as empresas clientes, apresenta um percentual de 78,05%. O ramo comercial é aquele voltado para os que vendem mercadorias diretamente ao consumidor, no caso do comércio varejista ou, ainda, aquelas que compram do produtor para vender ao varejista chamado de comércio atacadista.

O percentual de 19,51% é destinados a prestação de serviços. Essas atividades não resultam na entrega de mercadorias, mas da oferta do próprio trabalho ao consumidor como, por exemplo, no caso dos clientes do escritório Concatto são compostos por dentistas, médicos, mecânicos e serviços de construção (pedreiros).

Há, também, os ligados à indústria, com um percentual de 2,44% . Esses são responsáveis pela transformação de insumos (matérias-primas) em mercadoria para o consumidor final. É composto por clientes que fabricam artefatos de cimento dos mais variados modelos, pela indústria de sorvetes que atende tanto a cidade quanto grande parte da região, assim como aqueles que beneficiam a pedra de basalto.

4. Sexo do principal administrador:

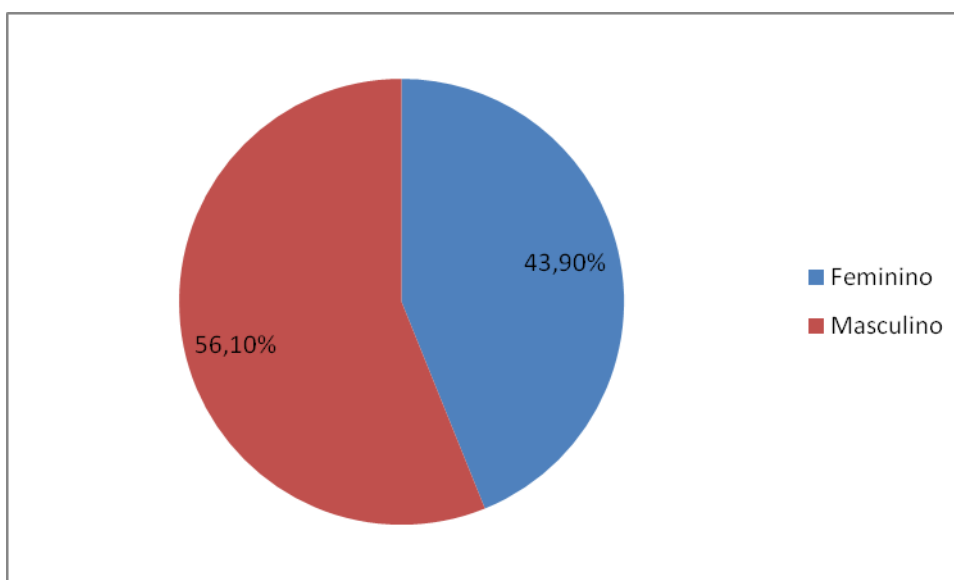


Gráfico 55: Sexo do principal administrador.

Fonte : Dados primários, setembro de 2014.

Diante dos dados obtidos pela pesquisa no que se refere ao sexo do principal administrador, encontram-se os seguintes percentuais: o sexo masculino ocupa esse posto com 56,10% e com 43,90% o sexo feminino.

Pesquisas apontam que as mulheres representam 64% dos postos de coordenação nas grandes companhias assumem 48% dos cargos de supervisão. Observou-se que, mesmo em cargos mais elevados, o crescimento na participação feminina é grande: 23,85% das profissionais ocuparam cargos de presidentes e CEOs, entre 2011 e 2012.

Esse percentual de 43,90% indica um bom sinal de que, cada vez mais, as mulheres estão assumindo papéis importantes dentro das organizações. Em muitos casos, eram somente ocupados por homens. Vale citar como exemplo que, no Brasil, há uma mulher na Presidência da República. Há, também, de se colocar que de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem em torno de quatro milhões de mulheres a mais que homens no Brasil.

Ao longo dos anos, presencia-se um dos fatos mais marcantes na sociedade que é a, introdução cada vez mais crescente, da mulher no campo do trabalho, combinados com fatores econômicos, culturais e sociais. Devido a esses fatores, as mulheres vêm dividindo, com perfeição, os afazeres domésticos e suas atividades de trabalho em organizações em todos os lugares. Com vigor e persistência elas estão ocupando seus espaços, porém, as desigualdades, ainda, são grandes no que tange, principalmente, salários e preconceitos.

5. Idade:

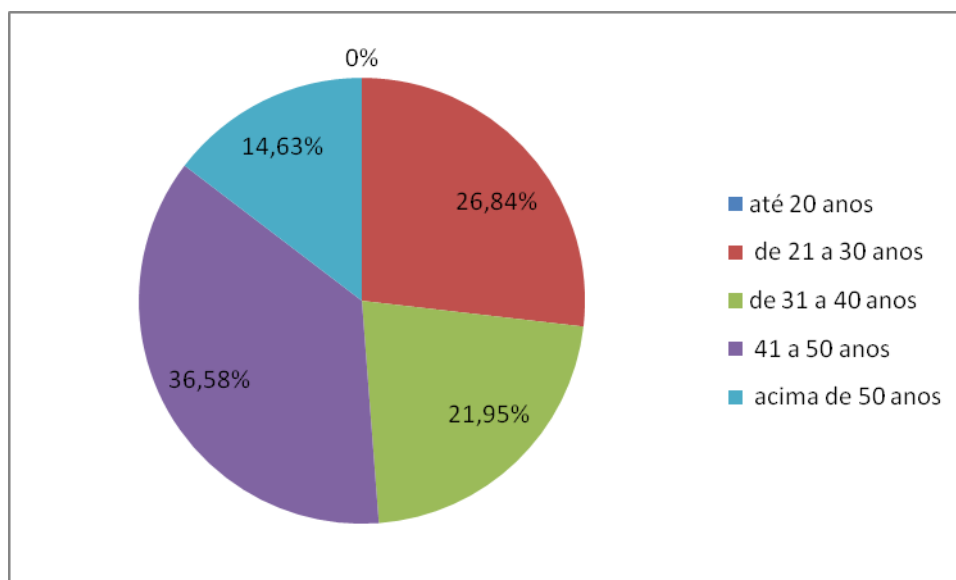


Gráfico 56: Idade.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

O gráfico 56 analisa mais um aspecto das informações sobre a empresa e/ou empresários. Apontam os percentuais referente à idade dos respondentes, com até 20 anos de idade que não há empreendedor; 26,84% de 21 a 30 anos. De 31 a 40 anos foi encontrado o

percentual de 21,95%. De 41 a 50 anos, encontrou-se o maior percentual: 36,58% e, acima de 50 anos, 14,63%.

Percebe-se, que de um modo geral, de 31 a 50 anos é a idade que possui o maior número de empreendedores. A pesquisa “Empreendedorismo no Brasil”, realizada em 2013, pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em parceria com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ) e o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGV), com o apoio do Sebrae, revela que, praticamente, 40 milhões de brasileiros estão empreendendo. No Brasil, a maior incidência de empreendedores ocorre na faixa entre 45 a 54 anos (24,3%) seguida das faixas de 35 a 44 anos e 55 a 64 anos, ambas acima de 18,5%.

Esses dados chamam a atenção para o mundo dos jovens empreendedores. No caso das empresas clientes do escritório Concatto, não há jovens empreendedores. Para aqueles que buscam a abertura de seu próprio negócio, uma boa dica é procurar a ajuda do Sebrae que orienta micro e pequenas empresas e, principalmente, não desistir dos seus sonhos.

6. Qual o seu grau de instrução:

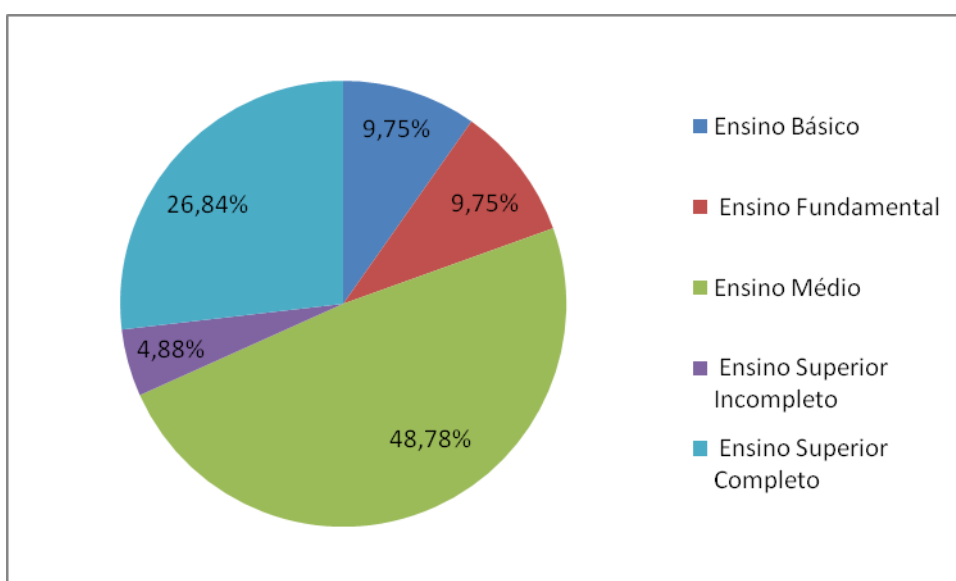


Gráfico 57: Grau de instrução.

Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

O último aspecto a ser analisado referente à identificação da empresa e/ou empresário relaciona-se ao grau de instrução dos respondentes. Com um percentual de 9,75%, os empresários completaram o ensino básico (de 1ª a 5ª série), o ensino fundamental com o mesmo percentual 9,75% e o ensino médio com a maior representatividade: 48,78% dos empresários.

Um pequeno percentual (4,88%) assinalou não ter concluído a graduação (ensino superior incompleto) e 26,84% possuem ensino superior completo para gerirem seus negócios. De 2001 a 2011, a fatia dos donos de negócio que haviam cursado ensino médio completo saltou de 38% para 53%. Por outro lado, a proporção dos que cursaram o fundamental completo caiu de 62% para 47%, de acordo com o levantamento do Sebrae feito com base em números do IBGE.

Esses dados mostram que os empreendedores estão buscando pela qualificação profissional, seja fazendo um curso de graduação ou, até mesmo, cursos voltados para a área, a fim de melhorar a qualidade de gestão dos negócios e, por consequência, a satisfação dos seus consumidores.

4.4 COMENTÁRIOS E OBSERVAÇÕES DOS EMPRESÁRIOS:

A última seção da análise dos resultados é dedicada para os comentários e observações. Os respondentes poderiam expor sua opinião sobre algo que não foi abordado pela pesquisa ou, ainda, algo que, em seus negócios lhes desagrade.

Apenas um dos 41 empreendedores demonstrou sua opinião, a qual esteve ligada aos altos impostos pagos pelas mercadorias, sendo que em muitos casos, metade do produto é imposto. Ele relatou que os impostos pagos não voltam para a sociedade em forma de benefícios e são usados para outros fins que beneficiam apenas “alguns”, deixando de fora a parcela de contribuintes que trabalha todos os dias para sustentar o país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir o desenvolvimento dessa proposta de estudo que teve como objetivo principal a análise de micro empresas na cidade de Arvorezinha - RS e objetivos específicos identificar o processo de gestão como um todo, os problemas enfrentados no gerenciamento do negócio face a diferentes áreas gerenciais e o perfis das empresas e dos empresários conseguiu-se encontrar uma base de dados e informações de grande valia para minha a formação profissional, como também, para os empreendedores e para o escritório Concatto.

Para o estudo utilizou-se pesquisa bibliográfica e de campo, com instrumentos de coleta de dados através de questionários fechados que foram aplicados a 82% das empresas clientes, ou seja, de um total de cinquenta empreendimentos, quarenta e um foram pesquisados em um período de quinze dias. Essa coleta ocorreu de forma intencional a fim de buscar os dados no maior número, possível, de empresa priorizando a qualidade das informações.

Os objetivos propostos foram todos desempenhados da melhor forma para que as informações, na sua essência fossem preservadas e transmitidas com um intuito maior: por menor que seja, em prol desses empreendimentos. Além de encontrado o processo de gestão usado pelos empreendedores e seus principais problemas enfrentados, todos com embasamento teórico em autores das áreas pesquisadas e, quando possível, abrindo um leque de sugestões a serem tomadas, também encontraram-se os perfis dos profissionais e de seus negócios.

Esse estudo foi realizado pela primeira vez no escritório Concatto e em todos os empreendimentos pesquisados, passando pelo comércio, prestadores de serviços e indústria. As micro empresas da cidade necessitam ser estudadas e analisadas, visto que geram desenvolvimento, emprego e renda não só para os empresários, mas para um conjunto de pessoas que estão envolvidas nesse processo de crescimento e desenvolvimento.

Gostaria de salientar o quão se tornou enriquecedor e importante esse estudo, não somente para a minha formação acadêmica, como também para a profissional e pessoal. Todos os dias, em minha mesa, no escritório, cercada de notas e documentos, não percebia o outro lado da moeda. É muito fácil olhar um total de operações com o total de compras e vendas e pensar “como fulano não controla isso”. Com o estudo deparei-me diante de uma realidade que, dentro do meu trabalho diário, não percebia claramente. Pude perceber como as micro empresas e empreendedores possuem dificuldades no gerenciamento de diversas áreas e quanto faz falta um planejamento proposto e coerente que seja levado a sério e análises que não mascarem a realidade das empresas.

O caminho, de fato, ainda é longo para todos, mas com iniciativas simples, torna-se possível, aos poucos, colocar em prática as teorias e buscar instigar os empresários para que corram atrás dessas mudanças tão necessárias e fundamentais para a continuidade de seus negócios, com gestões mais interligadas e controle das áreas com maiores problemas.

Todos os empreendimentos pesquisados e os milhares espalhados pelos Brasil darão seus primeiros passos em busca do sucesso e longevidade dos seus empreendimentos. Vale salientar, por fim, que ser pequeno não é sinônimo de ser fraco e não lutar por seus ideais e sonhos.

REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, Alsones. VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física.** Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEHNKE, Mônica Terezinha ORG.: **Gestão de pessoas: artigos reunidos.** Curitiba: InterSaberes, 2014.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação.** 1. ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- BOOG, Gustavo.G. BOOG, Magdalena, T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E. ABBAD, Gardênia da Silva. MOURÃO, Luciana. [et al.]. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Armed, 2007.
- CASARIN, Helen de Castro Silva. CASARIN, Samuel José. **Pesquisa Científica: da teoria à prática.** Curitiba: Ibplex, 2011.
- CASTALDO, Gilmar. **Análise de micro e pequenas empresas.** Farroupilha, 2007.
- CASTOR. Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a Pequena e Média empresa.** São Paulo: Atlas, 2009.
- CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Recursos humanos.** Ed.compacta, 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CORRÊA, Henrique, L. GIANESI, Irineu, G. N. CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação.** 2.ed. São Paulo: Gianesi Corrêa & Associados: Atlas, 1999.

DEGEN, Ronald, Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** Com a colaboração de Álvaro Araújo Mello. São Paulo: Makron Books, 1989.

DERESKY, Helen. **Administração global: estratégia e interpessoal.** Tradução: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** São Paulo: Atlas, 1993.

DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 5ª reimpressão. Il.

_____. Como montar um plano de negócios simples e prático. **Empreendedorismo**, 2011. Disponível em < [www.josedornelas.com.br/artigos/900/o processo](http://www.josedornelas.com.br/artigos/900/o_processo)>. Acesso em 21 de maio. 2014.

_____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. O perfil do empreendedor pode quebrar a empresa. **Uol Economia Empreendedorismo**, São Paulo, 03 de mar. 2013. Disponível em <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2014/03/03/o-perfil-do-empendedor-pode-quebrar-a-empresa.htm>>. Acesso em 21 de maio.2014.

EXAME. **Falta de mão de obra afeta 65% das empresas.** Agência Brasil, 28 de out. 2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/falta-de-mao-de-obra-qualificada-afeta-65-das-empresas>> . Acesso em 23 de set. 2014.

FILION. Louis, Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.34, n.2, p. 05-28. abril/junho 1999.

GEM, recordes de empreendedores por oportunidade. **SEBRAE**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/GEM-2013:-recorde-de-empendedor-por-oportunidade,detalhe,29>. Acesso em 13 de maio. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GRZYBOVSKI, Denise. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental.** Passo Fundo: UPF, 2002. 184p.

HASHIMOTO, Marcos. Os cinco níveis de viabilidade do negócio. **Especialista da Semana**, Portal Empreendedor do Santander, 22. ago, 2013. Disponível em

<<http://www.santanderempreendedor.com.br/especialista-da-semana/3212-os-cinco-niveis-de-viabilidade-do-negocio>>. Acesso em 19 maio.2014.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bázan Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing**. Tradução: H. de Barros; revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos e Marcos Cortez Campomar. ed.compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

KRAUSE, Donald G. **A arte da guerra para os executivos**. Tradutor Miguel Calabrera, revisão técnica Equipe Makron Books. São Paulo: Makron Books, 1996.

LAKATOS, Eva M. MARCONI, Marina de A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira. 1993 (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

LONGENECKER, Justin, G. MOORE, Carlos, W. PETTY, J,William. **Administração de Pequenas Empresas**. Tradução: Maria Lucia. G.L. Rosa e Sidney Stancatti; Revisão técnica Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, José. A gestão empresarial através da prática dos cinco sentidos gerenciais. **Revista Administradores**, 30. jul, 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-gestao-empresarial-atraves-da-pratica-dos-cinco-sentidos-gerenciais/57085/>> Acesso em 20 maio.2014.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2.ed. Pearson Prentice Hall, 2011.

MCCARTHY, E. Jorone. PERREAULT, Willian D. Jr. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NAGLE, Thomas T. HOLDE, Reed K. **Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. Tradução: Eliane Pereira Zamith; revisão técnica: André Torres Urdan. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística empresarial: uma visão local com pensamento globalizado**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Fundamentos da Administração: conceitos e práticas essenciais**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Introdução à administração: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Manual de avaliação de empresas e negócios**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1992.

PAVANI, Cláudia. DEUTSCHER, José Arnaldo. LÓPEZ, Santiago Maya. **Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

PORTAL do administrador. **Marketing (Ferramentas, Seguimentação de Mercado)**. Disponível em <<http://www.portaladm.adm.br/AMKT/AMKT3.htm>> Acesso em 26 de jun. 2014.

PORTAL do empreendedor. **MEI - Microempreendedor Individual**. Disponível em <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>> Acesso em 20 maio.2014.

RITZMAN, Larry P. KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. Tradução: Roberto Galman. Revisão técnica Carlos Eduardo Mariano da Silva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SALIM, Cesar Simões. [et al.] **Construindo plano de negócios**. 3.ed. ver. E atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 8ª Reimpressão.

SARFATI, Gilberto. **Manual de Negociação**. [et al]. Saraiva, 2010.

SCHERER, Felipe Ost. CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. [et al,] ; tradução de Sandra de Oliveira. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005, p. 108-132

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO PARA OS CLIENTES DO ESCRITÓRIO CONCATTO



Trabalho acadêmico referente ao Estágio Supervisionado II do curso de Administração da Empresas Universidade de Passo Fundo – Campus Soledade. Este mesmo tem por objetivo avaliar alguns aspectos importantes das empresas clientes do Escritório Concatto, situado no município de Arvorezinha – Rio Grande do Sul.

Desde já, muito obrigada pela sua colaboração!

Questionário para os clientes do Escritório Concatto

I) Identificação do principal motivo que levou o empresário a optar pela abertura da empresa.

1) Identificação do principal motivo na abertura da empresa	Marcar até 03 opções
Oportunidade de Negócio	
Tinha capital disponível	
Experiência anterior	
Negócio existente na família	
Insatisfeito no emprego	
Estava desempregado	

II) Identificação dos problemas do empresário no gerenciamento da empresa

2. Indique o grau de concordância em relação as suas preocupações, no momento, com sua empresa	Discordo			Concordo	
	Totalmente			Plenamente	
1) criação de um produto	01	02	03	04	05
2) retorno do investimento	01	02	03	04	05
3) concorrência	01	02	03	04	05

4) inovação e expansão do espaço físico	01	02	03	04	05
5) organização e controle das atividades	01	02	03	04	05
6) market share (participação no mercado/quota)	01	02	03	04	05
7) mão de obra qualificada	01	02	03	04	05

3. Indique o grau de concordância em relação às áreas que você encontra os maiores problemas hoje	Discordo Totalmente			Concordo Plenamente	
	1) administrativa/financeira	01	02	03	04
2) recursos humanos	01	02	03	04	05
3) produção	01	02	03	04	05
4) mercado	01	02	03	04	05
5) planejamento	01	02	03	04	05
6) marketing	01	02	03	04	05

4. Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, hoje, na área do gerenciamento administrativo financeiro de sua empresa	Discordo Totalmente			Concordo Plenamente	
	1) obter recursos financeiros para capital de giro	01	02	03	04
2) organização das atividades básicas financeiras: formação de preço de venda, fluxo de caixa, custo da mercadoria vendida e estrutura de capital	01	02	03	04	05
3) obter recursos materiais e humanos para a sustentação do crescimento da empresa	01	02	03	04	05
4) consolidação do controle de resultados buscando a inovação do negócio	01	02	03	04	05

5. Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento da área de recursos humanos	Discordo Totalmente			Concordo Plenamente	
	1) salário	01	02	03	04
2) definição das responsabilidades	01	02	03	04	05
3) programa de avaliação e recompensa	01	02	03	04	05

4) recrutamento e seleção de pessoal	01	02	03	04	05
5) conflitos entre colegas ou gerência	01	02	03	04	05
6) estrutura informal	01	02	03	04	05
7) motivação dos funcionários	01	02	03	04	05

6. Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação à área de produção	Discordo Totalmente			Concordo Plenamente	
1) layout	01	02	03	04	05
2) controle de qualidade	01	02	03	04	05
3) mão de obra qualificada	01	02	03	04	05
4) aquisição de matéria-prima	01	02	03	04	05
5) redução de perdas no processo de produção	01	02	03	04	05
6) tempo de espera dos clientes para receber o produto	01	02	03	04	05

7. Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de mercado	Discordo Totalmente			Concordo Plenamente	
1) a comercialização é feita pelo próprio dono	01	02	03	04	05
2) número de pessoas disponíveis na equipe	01	02	03	04	05
3) organizar a linha de produtos	01	02	03	04	05
4) desenvolvimento de novos produtos	01	02	03	04	05
5) exploração de um novo mercado	01	02	03	04	05
6) concorrência	01	02	03	04	05
7) implantar estratégias comerciais	01	02	03	04	05

8. Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento do Planejamento	Discordo Totalmente			Concordo Plenamente	
1) falta de um planejamento estratégico e operacional	01	02	03	04	05
2) clareza de metas e objetivos	01	02	03	04	05

3) informações sobre indicadores de resultados	01	02	03	04	05
4) profissionalização da gestão	01	02	03	04	05
5) relatórios de controles gerenciais	01	02	03	04	05
6) não existe cooperação no planejamento	01	02	03	04	05
7) não possuem índices de produtividade	01	02	03	04	05

9. Indique o grau de concordância em relação aos problemas enfrentados, no momento, com relação ao gerenciamento na área de marketing	Discordo Totalmente			Concordo Plenamente	
1) usar mídias sociais para gerar clientes	01	02	03	04	05
2) pesquisas de mercado	01	02	03	04	05
3) variedades de produtos	01	02	03	04	05
4) promoção de vendas	01	02	03	04	05
5) descontos e prazos de pagamentos	01	02	03	04	05
6) nome da empresa (marca)	01	02	03	04	05

III) Identificação da empresa e/ou do empresário

1) Há quanto tempo você possui empresa?

() menos de um ano

() de 1 a 3 anos

() de 3 a 5 anos

() mais de 5 anos

2) Qual o número de funcionários?

3) Qual o principal ramo de atividade:

() comércio

() indústria

() serviços

4) Sexo do principal administrador

() feminino

() masculino

5) Idade

até 20 anos

de 21 a 30 anos

de 31 a 40 anos

41 a 50 anos

acima de 50 anos

6) Qual o seu grau de instrução?

Ensino Básico

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

IV) Espaço livre

7) Existe algum comentário ou observação que você gostaria de fazer? Este espaço é aberto para que você possa incluir alguma informação que julgue importante que não foi abordada no questionário:

.....
.....