

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ENRIQUE ALFONSO MUÑOZ MEDINA**

**FATORES CONDICIONANTES DO SUCESSO EM  
GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR  
DO VESTUÁRIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**Enrique Alfonso Muñoz Medina**

**FATORES CONDICIONANTES DO SUCESSO EM  
GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR  
DO VESTUÁRIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina,  
como requisito parcial à obtenção do grau  
de Mestre em Administração, área de  
concentração em Políticas e Gestão  
Institucional.**

**Orientador: Prof. CLARILTON C. RIBAS, Dr.**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**Enrique Alfonso Muñoz Medina**

**FATORES CONDICIONANTES DO SUCESSO EM GESTÃO DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DO VESTUÁRIO  
DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 19 de dezembro de 2002.

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora, Integrada pelos Professores:

---

Prof. Dr. Clarilton C. Ribas  
Orientador

---

Profa. Dra. Valeska Nahas Guimarães  
Membro

---

Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini  
Membro

---

Prof. Dr. João Zaleski Neto  
Membro

Dedicado a minha família, pela qual vale todo e qualquer sacrifício;  
Aos meus Paes e Irmãos e respectivas famílias, que são a energia  
para esta caminhada pela trilha do conhecimento.

## AGRADECIMENTOS

Dou graças a Deus todo-poderoso por ele nunca tem me faltado, aos meus pais que além de ter me dado à vida, e que ainda tenho o privilégio de seu amor e sua sabedoria, que souberam indicar os caminhos da vida e que constituem uma grande e magnífica lição de vida. A minha família e irmãos pelo apoio a força e incentivos recebidos ao longo dos meus estudos e com os quais comparto esta alegria de ter completado mais uma etapa marcante da minha existência.

Agradeço também, a todos os professores da graduação e pós-graduação do curso de Administração da UFSC que através de todos estes anos tem contribuído para minha formação profissional, e que com a sabedoria e experiência por eles transmitida tenho conseguido meu sucesso como profissional, empresário e neste novo desafio que é a docência para a qual estou me aprimorando cada vez mais.

Também não posso deixar de manifestar um agradecimento muito especial para todas as meninas do CPGA que de forma abnegada e gentil nos atendem e facilitam a nossa vida no que respeita a, informações e burocracia necessárias para o andamento do curso, também pela amizade e companheirismo que sempre demonstraram.

Sou eternamente agradecido a todos meus colegas de mestrado com os quais tive a felicidade de estabelecer uma relação e convivência acadêmica e intelectual, que através da nossa passagem pelas salas de aula cultivamos uma amizade forte e duradoura que dificilmente cairá no esquecimento, a pesar da dispersão sofrida após a conclusão do curso.

Agradeço de maneira muito especial a todos meus colegas empresários da Assinvest, que gentilmente colaboraram com seus depoimentos para a realização desta pesquisa sem a qual este trabalho não teria validade alguma.

Para concluir é impossível deixar de agradecer a todo o Povo Brasileiro que permite através de seu trabalho o privilégio de estudar em Universidade Pública e gratuita, benefício cada vez mais escasso no mundo, portanto é uma grande responsabilidade saber contribuir para o engrandecimento da nação da melhor forma possível como retribuição ao privilégio recebido.

**Houve tempo em que eu considerava um homem de  
cinquenta anos velho. Foi preciso chegar a ela  
para verificar quão jovens realmente somos  
nesta idade!**

**E.T. Wanke**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2- Objetivo geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Objetivos específicos: .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Histórico da Assinvest .....</b>	<b>16</b>
<b>2 QUADRO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Classificação das micro e pequenas empresas .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Teoria do empreendedorismo.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Estratégias de gestão empresarial.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Os objetivos organizacionais .....</b>	<b>33</b>
<b>2.5 A formulação de estratégias nas micro e pequenas empresas.....</b>	<b>35</b>
<b>2.6 Fatores de sucesso nas micro e pequenas empresas .....</b>	<b>40</b>
<b>2.7 A micro e pequena empresa na economia mundial.....</b>	<b>44</b>
<b>2.8 A micro e pequena empresa no Brasil:.....</b>	<b>51</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Método de abordagem.....</b>	<b>53</b>
3.1.1 Delineamento da pesquisa .....	53
<b>3.2 Método de procedimento (estratégias).....</b>	<b>54</b>
3.2.1 Modo de operação das variáveis.....	54
<b>3.3 Pesquisa, população.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4 Instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>55</b>
<b>3.5 Técnicas de análise de dados .....</b>	<b>55</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS OBTIDOS NA PESQUISA.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Características gerais da empresa.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 Características econômicas da empresa.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 Características referentes à estrutura técnica e gerenciamento.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4 Características relacionadas com ambiente externo.....</b>	<b>72</b>
<b>4.5 Características referentes a resultados.....</b>	<b>74</b>
<b>4.6 Características do ambiente interno.....</b>	<b>79</b>
<b>4.7 Resultados estatísticos fornecidos pelo programa Sphinx.....</b>	<b>82</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>108</b>
<b>6 CRONOGRAMA.....</b>	<b>111</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Tipos de sociedade.....	52
Quadro 2 Tipo de atividade.....	53
Quadro 3 N° de sócios.....	54
Quadro 4 Grau de instrução dos sócios.....	55
Quadro 5 Faturamento anual.....	56
Quadro 6 Possui sede própria .....	57
Quadro 7 Número de empregados.....	58
Quadro 8 Participação de cursos e seminários .....	59
Quadro 9 Faz planejamento estratégico.....	60
Quadro 10 Utiliza técnicas de gerenciamento.....	61
Quadro 11 Utiliza serviços terceirizados.....	62
Quadro 12 Efetua terceirização.....	63
Quadro 13 Informações mais importantes para o gerenciamento da empresa.....	64
Quadro 14 Quais as informações mais necessárias em ordem de importância .....	65
Quadro 15 Tipos de controle mais utilizados.....	66
Quadro 16 Recebeu o recebe algum tipo de apoio técnico ou financeiro.....	67
Quadro 17 Quais as maiores dificuldades que sua empresa enfrenta.....	68
Quadro 18 Crescimento da empresa desde sua criação.....	69
Quadro 19 Foi realizado algum estudo prévio formal para iniciar o negócio.....	70
Quadro 20 Indique três fatores de sucesso.....	71
Quadro 21 Indique três fatores de fracasso.....	73
Quadro 22 Critério de retirada de dinheiro dos sócios .....	74
Quadro 23 Número de investimentos no setor.....	75
Quadro 24 Dirige outro negócio no ramo.....	76



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de sociedade.....	53
Figura 2 Tipo de atividade.....	54
Figura 3 N° de sócios.....	55
Figura 4 Grau de instrução dos sócios.....	56
Figura 5 Faturamento anual.....	57
Figura 6 Possui sede própria.....	58
Figura 7 Número de empregados.....	59
Figura 8 Participação de cursos e seminários.....	60
Figura 9 Faz planejamento estratégico.....	61
Figura 10 Utiliza técnicas de gerenciamento.....	61
Figura 11 Utiliza serviços terceirizados.....	62
Figura 12 Efetua terceirização.....	63
Figura 13 Informações mais importantes para o gerenciamento da empresa.....	64
Figura 14 Quais as informações mais necessárias em ordem de importância.....	65
Figura 15 Tipos de controle mais utilizados.....	66
Figura 16 Recebeu o recebe algum tipo de apoio técnico ou financeiro.....	67
Figura 17 Quais as maiores dificuldades que sua empresa enfrenta.....	69
Figura 18 Crescimento da empresa desde sua criação.....	70
Figura 19 Foi realizado algum estudo prévio formal para iniciar o negócio.....	71
Figura 20 Indique três fatores de sucesso.....	72
Figura 21 Indique três fatores de fracasso .....	73
Figura 22 Critério de retirada de dinheiro dos sócios.....	74
Figura 23 Número de investimentos no setor.....	75
Figura 24 Dirige outro negócio no ramo.....	76

## **RESUMO**

Os estudos sobre Micro e pequenas empresas vem despertando cada dia mais interesse no meio acadêmico, aqui se aborda uma pesquisa com micro e pequenos empresários do setor do vestuário da grande Florianópolis que para efeito de segmentação do universo foram denominados como empresários de sucesso pelo fato de haver sobrevivido mais de cinco anos com suas empresas em atividade. Para fundamentar teoricamente a pesquisa buscou-se na bibliografia existente informações de autores que ajudaram a enriquecer este trabalho com dados sobre classificação de micro e pequenas empresas, teoria do empreendedorismo, estratégias de gestão empresarial, objetivos organizacionais, também se decorreu sobre como as micro e pequenas empresas formulam suas estratégias e quais são as características que levam ao sucesso que podem ser considerados como fatores de sucesso. Um outro aporte teórico importante é uma resenha do tratamento, benefícios e facilidades de que são objeto as micro e pequenas empresas no contexto econômico de países desenvolvidos e do tratamento que se da no Brasil. Os dados para análise foram recolhidos através de um questionário estruturado aplicado aos sócios das empresas pesquisadas, e seus resultados foram tabelados de forma simples por cada questão e também de forma estatística através da ajuda do programa sphinx. Finalmente efetua-se um comentário pessoal do autor referente ao significado que teve a execução desta pesquisas e as implicações e benefícios que podem trazer como aporte para academia mais um trabalho numa área que de acordo com a sua importância carece de méritos e uma preocupação a altura.

## **PALAVRAS CHAVES**

Empreendedorismo; Micro e pequenas empresas; Fatores de sucesso.

## **ABSTRACT**

The studies about Micro and small companies come waking up every day more interest in the academic middle, here a research is approached with micro and small managers of the section of the clothes of great Florianópolis that were denominated as success managers by the fact of having survived more than five years with its companies in activity for effect of segmentation of the universe. To base the research theoretically it was looked for in the bibliography existent information of authors that you/they helped to enrich this work with data on classification micro and small companies, theory of the entrepreneurship, strategies of administration managerial, organizacional objectives, it was also elapsed on as them micro and small companies formulate its strategies and which are the characteristics that take to the success that you/they can be considered as success factors. Another important theoretical contribution is a review of the treatment, benefits and means that are object them micro and small companies in the economic context of developed countries and of the treatment that if of the in Brazil. The data for analysis were picked up through a structured questionnaire applied the partners of the researched companies, and its results were controlled in a simple way by each subject and also in statistical way through the help of the program Sphinx Lexical. Finally a personal comment of the author is made regarding the meaning that had the execution of this researches and the implications and benefits that can bring as contribution for more academy a work in an area that lacks of merits and a concern the height in agreement with its importance.

## **KEY WORDS**

**Entrepreneurship; Micro and small companies; Success factors.**

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste em uma dissertação de mestrado em administração, na área de Gestão de Empresas, inserido nas linhas de pesquisa do NINEIT - Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho, da Universidade Federal de Santa Catarina, contendo as premissas e diretrizes básicas que do método científico, orientaram o desenvolvimento da pesquisa.

Inicialmente, fez-se uma caracterização do tema abordado, o problema e a justificativa de estudo, alguns dados históricos da instituição em que foi realizada a pesquisa e as características das empresas que foram objeto deste estudo. Em continuidade fez-se uma exposição preliminar dos fundamentos teóricos que sustentaram e serviram de suporte ao desenvolvimento desta dissertação. Posteriormente foi realizada a descrição da metodologia adotada, a determinação das amostras populacionais, os instrumentos da coleta de dados e os instrumentos utilizados para o processamento dos dados coletados. Finalmente as considerações finais, o cronograma de execução do trabalho e as referências bibliográficas.

Como objeto de estudo, optou-se pelo segmento das pequenas e micro empresas da indústria do vestuário da grande Florianópolis, e as razões que levaram a escolha deste segmento empresarial foram várias, dentre elas podem-se citar as que mais influenciaram na escolha, em primeiro lugar está uma relação de convivência com muitos empresários do setor em entidades de classe, participações em eventos comerciais tais como feiras e exposições entre outras, também pela facilidade de localização das empresas devido a limitação do universo e pela disposição e apoio dos dirigentes da Associação da Indústria do Vestuário da Grande Florianópolis (Assinvest) em colaborar com o estudo e prestar as informações necessárias para a realização da pesquisa. A Assinvest é a entidade que congrega os pequenos e micros empresários da indústria do vestuário da grande Florianópolis.

Considerando a importância das micro e pequenas empresas na economia do país, a infinidade de problemas empresariais, a alta taxa de mortalidade destas empresas, o objetivo pretendido com esta pesquisa teórica e com a investigação prática é contribuir para o crescimento do conhecimento nesta área, oferecendo informações e subsídios que possam melhorar a prática empresarial das micro e pequenas empresas. O estudo procura através do

método científico, investigar os fatores que levaram ao sucesso as empresas do setor de confecções estabelecidas na grande Florianópolis.

Uma outra finalidade da pesquisa é o estudo das estratégias de gestão administrativa que proporcionaram alguma modalidade de vantagem competitiva entre micro e pequenas empresas, constituindo-se em fatores de sucesso, cujo exemplo possa ser de utilidade para futuros empreendedores.

A questão da micro e pequena empresa sempre inquietou os meios governamentais, que por isso, buscam mecanismos para protegê-las. Mesmo assim, por diversos fatores, o desaparecimento nesse segmento, somente no primeiro ano de existência, situa-se em torno de 60%, sendo que 10% sobrevivem após cinco anos de acordo com Sebrae (1999). E Santana (1993) comenta que pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas - SEBRAE - mostram que, o insucesso muitas vezes, é resultado da falta de habilidade nos campos administrativo, financeiro, mercadológico e tecnológico, ou da não utilização desses instrumentos. Ainda, o fracasso também pode estar ligado à instabilidade econômica, à falta de dinheiro dos consumidores, à escassez de recursos próprios e a saturação do mercado. A mesma pesquisa revela, entretanto, o fato de que 38% dos empresários ouvidos simplesmente não souberam explicar as causas que teriam determinado o encerramento das atividades de suas organizações, o que significa que há uma porcentagem expressiva que assume um despreparo administrativo tão grande, que nem sequer podem definir ou identificar seus próprios erros.

O primeiro ano de vida representa em geral, o período de maior risco para qualquer empresa, pois é quando ela procura se firmar no mercado, testar a aceitação de seu produto e criar seus mecanismos e instrumentos de gestão e controle (Vale, 1998).

As estatísticas mais utilizadas baseiam-se em aproximações em razão do difícil acesso a dados confiáveis, muitas delas utilizando a taxa verificada nos Estados Unidos, onde o *Small Business Administration* estima que 80% das pequenas empresas fracassam no primeiro ano e apenas 7% obtêm êxito ao longo do tempo (Oliveira, 1997).

As pequenas empresas desempenham um papel de importância no crescimento e maturação de uma economia saudável. De acordo com Leonardos (1984), no processo de desenvolvimento, é expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho e ao estimularem o

desenvolvimento empresarial. Em virtude dessa importância na economia, pelas diversas dificuldades enfrentadas e o alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas, é que o governo brasileiro criou o Programa de Geração de Empregos e Renda - PROGER - com a finalidade de prestar um apoio técnico e financeiro através de linhas de financiamento, capacitação técnico-gerencial e assistência técnica a esse seguimento empresarial.

Outros motivos que influíram na realização desta pesquisa foram: a larga experiência de atuação como micro e pequeno empresário e, portanto, um conhecimento razoável dos problemas que atingem o setor e as suas possíveis soluções; em segundo a total convicção de que as micro e pequenas empresas são o ponto de partida para o desenvolvimento e sustentação econômica de qualquer país ou bloco econômico; particularmente no estado de SC que sempre se caracterizou por seu desenvolvimento empreendedor desde a sua fundação.

Com este estudo pretende-se ajudar e contribuir para o aprimoramento da gestão administrativa em micro e pequenas empresas que se encontram com uma carência muito grande de sistemas, de métodos, de incentivos, de financiamentos de recursos e de uma legislação apropriada etc. além de uma bibliografia nacional que permita um acesso fácil e prático para todo empreendedor, que deseje superar suas deficiências de gestão. Também é relevante porque vem a suprir uma lacuna nos estudos sobre micro e pequenas empresas.

### **1.1 Tema e problema**

No campo teórico, acredita-se que o presente estudo pode contribuir para organizar e sistematizar alguns conhecimentos no âmbito da gestão empresarial e para a retomada do desenvolvimento da capacidade gerencial das micro e pequenas empresas.

Portanto estudos que aprofundem o conhecimento sobre as micro e pequenas empresas são relevantes para se obter maior compreensão dos meios de atuação dessas empresas. Entende-se que somente com o aumento do conhecimento da realidade podem-se buscar meios viáveis para se propor alternativas e para a sustentação das mesmas no mercado. Segundo Lara (1993, p.37):

Toda e qualquer investigação científica que tenha como objetivo conhecer melhor a realidade das pequenas e médias empresas se justifica por si mesma, pois a carência de informações, nesta área, sobretudo no Brasil, não é proporcional à sua importância no contexto nacional e regional.

O atual estágio do desenvolvimento brasileiro exige uma inserção maior das micro e pequenas empresas no mercado, pois essas empresas deparam-se com o despreparo, com a falta de informação e com mais uma série de problemas reais e potenciais que prejudicam o seu desenvolvimento.

O estudo das pequenas e microempresas tem uma relevância pelas vantagens do desenvolvimento que elas oferecem como:

- Gerar maior número de empregos diretos por capital investido;
- Ter maior efeito sobre a criação de empregos indiretos, pois tendem a comprar seus insumos no mercado local, ao passo que as grandes têm maior tendência a importá-los;
- Por obterem maior rendimento por capital investido;
- Propiciam a geração de poupança;
- E em geral, os sistemas de produção das pequenas empresas geram menores impactos negativos no meio ambiente.

As micro e pequenas empresas na economia brasileira, tanto no aspecto produtivo como na geração de empregos, firmam um papel fundamental para o desenvolvimento econômico. Essas também, de acordo com dados do SEBRAE, constituem a maioria das empresas brasileiras 98% do total, além de totalizarem 21% do PIB e empregarem aproximadamente 70% da mão de obra ocupada e responderem por 50% da produção total (Pereira Jr. e Gonçalves 1995).

Todavia bem pouca atenção tem sido dispensada a elas até o momento. Estas empresas surgem, crescem e encerram as suas atividades sem uma base mais consistente em termos de administração, principalmente nos aspectos relativos ao planejamento da produção, vendas e controle de custos. Observa-se uma atenção voltada, na maioria das vezes, para as grandes empresas, tanto no que tange aos modelos de Planejamento e Controle da Produção, quanto aos processos de informatização que são oferecidos comercialmente, passando pela consultoria existente no mercado. Ignora-se um segmento importante que, embora assistido no aspecto burocrático, caminha sozinho quando se trata dos aspectos técnicos, já que normalmente não lhe é oferecido suporte técnico adequado, quer de área de extensão e pesquisa em universidades, quer de consultores ou de empresas de consultoria, ou mesmo

levando-se em conta os currículos dos cursos de administração, quase integralmente desenvolvidos com base em organizações de grande porte.

Ressalte-se que vem se consumando um ambiente organizacional em constante alteração: a competitividade global aumenta continuamente, os clientes estão cada vez mais exigentes, a produção com qualidade e a baixo custo torna-se uma necessidade, as questões ecológicas ganham força e a atuação da organização no meio ambiente é questionada pela sociedade.

A mudança das estratégias organizacionais que permitam produzir-se de maneira diferente e melhor, é fator fundamental para as empresas que desejam sobreviver a longo prazo.

A problemática, como já enfatizado, é que o ambiente organizacional vem se transformando e o convencional já não basta para satisfazer a organização e nem seus clientes internos e externos.

Cada vez mais, o que faz a diferença não é o cálculo, as somas matemáticas e os números, a diferença está na capacidade de se fazer o imprevisível, perceber o que ninguém percebeu, ou seja, aproveitar oportunidades e enfrentar os desafios com competência.

## **1.2- Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é examinar quais estratégias administrativas são adotadas em micro e pequenas empresas do ramo do vestuário da grande Florianópolis.

Conjugando a problemática e a justificativa pode-se chegar ao seguinte questionamento de pesquisa:

Quais as estratégias de gestão administrativa que podem ser identificadas como fatores determinantes de sucesso das micro e pequenas empresas do setor do vestuário da grande Florianópolis?



### **1.3- Em termos específicos, pretende-se:**

- Analisar a bibliografia existente sobre o assunto destacando os casos mais relevantes e atuais;
- Classificar e analisar as práticas administrativas das micro e pequenas empresas de sucesso da Grande Florianópolis no setor do vestuário;
- Constatar e distinguir fatores de sucesso nas micro e pequenas empresas no setor do vestuário;
- Apontar recomendações teórico-práticas e divulgar os métodos administrativos de empresas de sucesso para outros empreendedores.

### **1.4 Histórico da Assinvest**

A Assinvest (Associação das Indústrias do Vestuário da grande Florianópolis) é uma entidade que agrupa empresas do setor de confecções da grande Florianópolis, fundada em 02 de janeiro de 1986 no auditório do portal turístico, pela iniciativa de os membros da comissão do polo do vestuário da grande Florianópolis, também presente na ocasião um representante do CEAG/ SC (hoje SEBRAE).

As primeiras propostas da associação foram:

- Programação de um curso de modelagem industrial começando já em 13 de janeiro do mesmo ano, com duas semanas de duração;
- Implantar uma escola oficina para o setor do vestuário com o apoio da prefeitura;
- Estudo de viabilidade de uma área para implantar um parque industrial.

Nessa data também foi aprovado por unanimidade dos presentes o estatuto social que tinha sido previamente elaborado pelo CEAG/SC. Na oportunidade ficou eleita uma diretoria provisória com mandato de 3 meses que está relacionada no anexo 1 desta dissertação.

A maior concentração de empresas associadas foi em 1989, ano em que teve 480 sócios. Nesse ano começou se concretizar o sucesso da Assinvest conseguindo conquistas

importantes como o estabelecimento da Central da Moda no piso superior do terminal Rita Maria, (que ainda é sucesso). Nos anos de 90 a 92 foram abertos mais dois grandes centros de venda o Shopping Entrelaços e a Mina da Moda, em 1995 se concretizou o *Mall Center* (rua Trajano) que ainda permanece, em 1997 foi aberto o Cristal Center que teve uma curta permanência, apenas seis meses de duração.

De acordo com avaliação do atual presidente da Assinvest, o período de maior sucesso desta foi o compreendido entre os anos 90 a 95, após este último ano muitas empresas faliram, além da redução de muitas outras que estavam já consolidadas com nome feito e com grande quantidade de mão de obra empregada, essa situação ainda se arrasta até os dias de hoje. Os motivos pelos quais muitas empresas terminaram suas atividades, foi segundo o presidente da associação, devido: à retração do mercado, à falta de dinheiro no mercado consumidor e às novas políticas impostas pela globalização.

Uma outra declaração feita pelo presidente é que das 27 empresas que fundaram a Assinvest, somente 3 continuam em atividade, tendo passado por períodos altos e baixos. E uma das razões principais do fechamento destas empresas foi a abertura do mercado e a concorrência internacional para a qual a maioria das empresas não estava preparada.

Neste capítulo se fez uma contextualização de todo o trabalho para orientar ao leitor da finalidade do problema a tratar e as justificativas que avalizam este tipo de pesquisa, além de dar uma visão geral do segmento empresarial escolhido para o estudo, em continuidade será abordada a base teórica que sustenta o estudo efetuando uma pesquisa bibliográfica com os autores mais destacados neste campo de conhecimentos, reunindo assim numa só vez uma literatura importante que pode servir de base para acadêmicos, empresários e estudiosos dos problemas com micro e pequenas empresas.

## **2 QUADRO TEÓRICO**

Com o intuito de situar o leitor no ambiente organizacional que aborda este estudo, foram relatados alguns dos pensamentos de autores que sustentam a base bibliográfica no desenvolvimento desta dissertação. Inicialmente fez-se uma revisão referente à classificação das micro e pequenas empresas, após foram feitas algumas considerações a respeito delas.

### **2.1 Classificação das micro e pequenas empresas**

#### **Histórico**

O fato mais relevante para as pequenas e microempresas no Brasil pode ser demarcado no ano de 1960, quando o governo federal percebendo a grande capacidade de geração de emprego e renda do segmento, elementos fundamentais para o processo de desenvolvimento da nação, criou o Grupo Executivo de Assistência a Média e Pequena Empresa Industrial, com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas.

Também naquele ano foram implantados vários programas de governo para o desenvolvimento das pequenas e microempresas dentre os quais pode-se citar o “Programa de Financiamento à Pequena e Microempresa” concentrado no BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico) hoje denominado BNDES.(Jornada SEBRAE, 1997)

Outro fato importante ocorreu em 27 de novembro de 1984, quando o então presidente da República sancionou a lei 7.256, o Estatuto da Microempresa que viria a regulamentar um tratamento diferenciado às microempresas conforme estabelecido no art.1:

À Microempresa é assegurado tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativos, tributários, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial, de acordo com o disposto nesta lei.

Este momento histórico foi muito importante, pois era a primeira vez que se reconhecia por meio de uma lei federal a importância do segmento; recebendo assim uma

especial atenção dos órgãos governamentais. Posteriormente, com a Constituição Federal de 1988 foi dedicado o art. 179 para as microempresas que estipulava:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por médio de lei. (p.123)

Mas somente em 28 de março de 1994 por meio da lei 8.864, é que foi regulamentado o art. 179 da Constituição Federal estabelecendo, assim, as normas para as micro e pequenas empresas em relação ao tratamento diferenciado e simplificado. Finalmente em 5 de dezembro de 1996, é que foram redefinidas as condições de enquadramento das pequenas e microempresas por meio da lei 9317, que criava o chamado Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições - SIMPLES. Parcialmente alterada pelas leis 9.732 / 98, 9.779 /99 e 10.034 / 00, disciplinado pela Instrução Normativa SRF nº 34/ 01, cuja íntegra se encontra no Boletim T. Legais nº 14/ 2001, pg. 347.

Referente ao enquadramento fiscal considera-se microempresa (ME) a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de 120.000 (cento e vinte mil reais); e empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica ou firma individual que, não enquadrada como Microempresa, tiverem um faturamento bruto anual igual ou inferior a 1.200.000 (um milhão e duzentos mil reais).

O SEBRAE classifica as pequenas e microempresas de acordo com o número de empregados que esta possui; sendo que as ME podem ter até 9 (nove) funcionários; e PE as que possuem entre 10 e 49 empregados.

Em Leone (1991) encontram-se três critérios para definir as pequenas e microempresas que são apresentados como critérios homogeneizadores que são:

- Critérios Quantitativos são de caráter econômico e por serem de uso corrente em vários setores (governo, universidades, estatísticas) oferecem a oportunidade de análises comparativas, e análises estatísticas de tendência temporal e tocam em diferentes componentes da atividade empresarial.

- Critérios Qualitativos são referentes aos estilos de direção do perfil e das atitudes dos pequenos e médios dirigentes e de suas percepções do ambiente externo e assim podem oferecer mais subsídios, para o estudo do comportamento de uma empresa, quando se parte do princípio que esta é o reflexo do comportamento de seus dirigentes. Estes oferecem uma imagem mais fiel das empresas, pois destacam sua estrutura interna, sua organização e estilos de gestão.

- Critérios Mistos são uma combinação dos indicadores econômicos com as características sociais e políticas, ou seja, uma conjugação de critérios quantitativos e qualitativos independentes entre si.

## **2.2 Teoria do empreendedorismo**

O empreendedor é uma pessoa que se encontra por trás de quase todas as empresas, e este desempenha uma função decisiva para o sucesso de qualquer empreendimento, motivo pelo qual é necessário definir suas qualidades, características, habilidades e funções.

Na literatura encontram-se vários pensamentos de autores que tem dedicado estudos ao empreendedor, para este trabalho foram selecionados os que, a critério do autor, destacam-se como os mais significativos, tais como: Filion, Marcondes, Ansoff e o Sebrae.

Em primeiro lugar pode-se enunciar as definições de empreendedor, de alguns autores:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor, resumindo esta definição aos elementos essenciais chegar-se a Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (Filion 1999, p.19)

Empreendedor, conforme Marcondes (1997), é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais como uma oportunidade de negócio, e para satisfazê-las cria uma empresa, O mesmo autor diferencia empreendedor de empresário sendo este ultimo aquele

que mantém e expande um negócio já existente, garantindo que seja rentável e perdure no tempo, porém no mesmo ramo.

Em Ansoff *et al.*(1981) encontra-se o empreendedor como aquele indivíduo cujo desejo de independência foi capaz de motivá-lo no sentido de estabelecer sua própria empresa. Algumas tendências de comportamento observadas em empreendedores de sucesso foram levantadas e verificadas pelo SEBRAE/RS (1995) que são comentadas na continuidade:

- O empreendedor estabelece objetivos a longo prazo e define metas de curto prazo, pois as pessoas, geralmente têm sonhos e objetivos de curto prazo, embora muitas vezes, vagamente definidos. A tendência do indivíduo denominado empreendedor é de definir objetivos a longo e curto prazo que possibilitem condições de realizar projetos mais amplos e duradouros.
- Os seus objetivos são claramente definidos em relação a que, como, quando, onde, quem, quanto e por quê. Para conseguir resultados, é necessário um elevado grau de compromisso pessoal, que torna o empreendedor um indivíduo que tem nítida direção de conduta e sabe o que quer.
- O empreendedor trabalha com fatos e dados metodicamente pesquisados e reformula estratégias pouco eficientes com objetivos claros e definidos, a tendência do empreendedor é realizar uma cuidadosa busca de informações necessárias que fundamentem o estabelecimento de estratégias racionais, com boas chances de êxito. Sempre utiliza fontes que permitam avaliar criticamente, as conseqüências das próprias ações e tem os elementos que precisa, para alterar constantemente as estratégias a fim de atingir os resultados desejados.
- A energia para esse trabalho vem do seu alto padrão de excelência do compromisso de seus próprios objetivos. Como precisa de informação para reformular suas estratégias, gosta de atividades nas quais recebe constantes informações concretas sobre o próprio desempenho.
- O empreendedor assume riscos calculados, faz um cálculo detalhado das chances de o empreendimento ser bem sucedido. Aceita assumir riscos, contanto que sejam medidos e que as chances de sucesso sejam maiores do que as de falhar e que, especialmente tenha o controle dos fatores determinantes do sucesso. O fato de ter elevada auto-estima e alto nível de confiança e a tendência de ter mais expectativas de

sucesso do que medos do fracasso resultam em uma capacidade maior de assumir riscos do que pessoas menos empreendedoras.

- A capacidade fundamental do empreendedor é gostar de desafios; de risco, para o empreendedor é a oportunidade de aceitar desafios. Ele assume a possibilidade de fracasso como um elemento motivador, não se arrisca a meter-se em aventuras porque não se permite depender da sorte ou estar submetido a fatores externos sobre os quais possa não ter controle.
- O empreendedor assume responsabilidade por suas ações, gosta de ser a última instância das atividades em que está envolvido ou, pelo menos, um elemento de grande influência já que busca o controle sobre os fatores que definem os resultados finais de uma ação; conseqüentemente, quando fracassa, não se limita a culpar os fatores externos. Analisa a situação e os problemas no sentido de avaliar as fraquezas e ameaças, buscando formas de exercer controle para eliminar ou amenizar os danos.
- O empreendedor aprende com experiências de fracassos, geralmente as pessoas ficam aturcidas por experiências de fracasso porque elas produzem um abalo em seu autoconceito. O fracasso, no entanto, pode ser produtivamente utilizado como fonte de informação para reformular idéias e aprimorar desempenhos. A atitude das pessoas diante do fracasso é um fator importante na determinação de suas possibilidades de progresso e êxito futuros.
- O empreendedor tem elevado nível de compromisso com o trabalho, faz sacrifícios pessoais ou esforços extraordinários para completar tarefas ou cumprir compromissos assumidos; aceita a responsabilidade por suas falhas no cumprimento de suas tarefas.
- Também é orientado para a qualidade e para a eficiência, destaca-se pelo nível elevado de qualidade de seu trabalho, resultado de um padrão de excelência e energia para trabalho duro. Ele impõe um alto nível de exigência; constantemente, preocupa-se em buscar formas de realizar tarefas de maneira mais rápida, menos custosa e com maior qualidade;
- O empreendedor é criativo, sempre será identificado pela capacidade de inovar e criar; de desenvolver novas soluções quando aquelas já conhecidas não satisfizerem. Essa maneira de ser é assumida tanto para resolução de problemas do dia-a-dia quanto para

o desenvolvimento de idéias sobre novos produtos, técnicas ou serviços que podem ser prestados;

- O empreendedor é persistente, dinâmico e autoconfiante, pode ser retratado por uma série de qualificativos como dinâmico, persistente, “batalhador”, ele geralmente confia em si mesmo, em suas condições, trabalho fora de hora onde estiver. É capaz de se divertir trabalhando e trabalhar se divertindo.

Também umas séries de características são citadas por Ansoff *et al.* (1981) que estão presentes em empreendedores de sucesso que se comenta a seguir:

- São dominadores, agressivos, autoconfiantes, otimistas; alta capacidade de ter *status*, desejo de reconhecimento pessoal, grande nível de energia, independência (autoconfiança), persistência (trabalhadores), flexibilidade (adaptação), tolerância a grandes frustrações.
- São extrovertidos e têm grandes necessidades de realização, ego forte; são criativos (imaginativos inovadores); têm grande tolerância à ambigüidade; são emocionalmente maduros (estáveis), com capacidade de liderança (carismáticos), decididos, receptivos à mudança, mostrando capacidade de transformar idéias em ações; predispostos a correr riscos ( mas não são afoitos), têm necessidade de desafios; gostam de situações em que podem ter responsabilidade pessoal pela descoberta de soluções de problemas.
- Os empreendedores têm facilidade de comunicação oral, histórico de trabalho desde idade precoce; trabalham em firmas menores onde podem ter uma idéia geral de toda a organização; são trabalhadores árdios, obstinados, com disposição para longas horas de trabalho.
- Realizam muitas coisas, desejos de *feedback* imediato; não aceitam sem reservas a liderança de outros, desejosos de serem seus próprios chefes; são reconhecidos como estando entre os melhores gerentes, desejosos de iniciar seu próprio negócio; reconhecem as próprias limitações e têm disposição de complementar o próprio talento com as capacidades de outros.
- Preferem especialistas a amigos como companheiros de trabalho; são honestos e vêm de famílias com tradição de experiência empresarial independente; tem pais não autoritários, respeito pelo pai, freqüentemente se aborrecendo com a escola.



- Têm pouca motivação pela leitura, sendo, geralmente habilidosos com as mãos; gostam de viajar, pois são intelectualmente curiosos; são bons em reunir as coisas e em achar combinações novas e melhores para elas; inclinam-se a largar o pássaro que têm na mão para conseguir os dois que estão voando.

Vianna (1993) destaca alguns atributos que podem formar um perfil para empresários executivos que queiram levar suas empresas ao “triunfo” (termo utilizado pelo autor para descrever sucesso). São esses inspirados nas lições do cirurgião plástico Ivo Pitanguy, entre os quais: ter uma cultura generalista; exercer e desenvolver a sua visão; considerar o trabalho como fonte inesgotável de prazer; dar um sentido humanista ao trabalho; desenvolver suas atividades entendendo o todo; fazer do seu time uma célula; ter uma perfeita administração do tempo; aprender sempre; respeitar o meio ambiente; ter disciplina; entender a relação corporeamente, ser corajoso; ter pleno entendimento da vida terrena; ter sempre esperança; compartilhar o conhecimento e a experiência; compreender a unicidade do universo; ser competitivo; buscar a essência da verdade; dividir com o mundo; ser um organismo vivo aberto; não se amarrar em normas burocráticas; ter consciência das adversidades; ter paciência, persistência e obstinação para vencer obstáculos; ter obsessão pela qualidade, estes são os principais fatores e atributos objetivos e subjetivos dos empreendedores, no que se refere a seu modo de agir, de pensar, de descobrir alternativas de negócios e a forma de realizá-los, considerados pelos autores aqui pesquisados.

### **2.3- Estratégias de gestão empresarial**

Numa sociedade movida à informática e a telecomunicações, à economia globalizada e às distâncias reduzidas, adotar estratégias para qualquer negócio tornou-se uma condição fundamental para todo empreendimento. A contínua identificação e exploração de oportunidades tornam a empresa de hoje capaz de ser bem sucedida.

Oliveira (1999) comenta que todo momento inspira cuidado, e no atual ritmo de mudanças do meio ambiente, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente externo, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado.

Por esta razão todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto, mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação de ameaças e oportunidades externas.

Por isso é fundamental estar sempre revendo as estratégias adotadas pela empresa que no conceito sustentado por Ansoff (1977) recebeu dois significados: o primeiro é que uma estratégia pura é uma manobra ou uma série de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente delineados. Outro é que uma estratégia maior ou mista é uma regra estatística de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura específica que a empresa deve adotar numa determinada situação.

Oliveira (1999) define como estratégia um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa. Afirma que, infelizmente, grande número de empresas não tem ou não sabem quais são suas estratégias, muitas empresas não estão conscientes das que as sustentam, sendo essa a razão pela qual fracassam. Certas empresas não empregam estratégias para assegurar o seu futuro; sem estas, simplesmente reproduzem o desempenho passado e se tornam vulneráveis às mudanças no ambiente dos negócios.

O mesmo autor afirma que todo empresário ou executivo deve procurar conhecer quais são os principais fatores estratégicos para o adequado funcionamento da empresa que devem ser aperfeiçoados para que esta seja bem sucedida. Numa análise geral Oliveira (1999), apresenta os diversos fatores estratégicos para o sucesso empresarial por área de interesse, que resumindo, os mais relevantes a critério do autor decidiu-se pelos seguintes:

**a) Administração geral:**

1. Habilidade de atrair e manter uma alta administração com ótima qualidade;
2. Desenvolvimento de futuros executivos;
3. Desenvolvimento de melhor estrutura organizacional;
4. Desenvolvimento de melhor programa de planejamento a longo prazo;
5. Obtenção de novos instrumentos quantitativos e técnicos para tomada de decisão;
6. Garantia de melhor julgamento, criatividade, e imaginação nas tomada de decisão;
7. Habilidade de usar computadores para solução de problemas e planejamento;
8. Habilidade de usar computadores para manuseio de operações e controle financeiro;

9. Habilidades de desinvestir nas empresas não lucrativas;
10. Habilidades de perceber novas necessidades e oportunidades para os produtos;
11. Habilidade de motivar o impulso administrativo visando aos lucros.

**b) Finanças:**Habilidade de levantar capital a longo prazo e baixo custo;

1. Habilidade de levantar capital a curto prazo;
2. Habilidade de maximizar o valor do investimento do acionista;
3. Habilidade de propiciar retorno competitivo aos acionistas
4. Vontade de correr riscos com retornos mensuráveis;
5. Habilidade de financiar a diversificação.

**c) Marketing:**

1. Habilidade de acumular melhor conhecimento sobre os mercados;
2. Estabelecimento de ampla base de clientes;
3. Estabelecimento eficiente de sistema de distribuição de produtos
4. Habilidade de conseguir bons contratos para a empresa;
5. Veiculação de propagandas imaginativas e campanhas de promoção de vendas;
6. Uso de preço mais eficaz;
7. Estabelecimento de melhores inter-relações entre marketing e engenharia de novos produtos e produção;
8. Implementação de vigor na organização de vendas;
9. Melhora nos serviços ao consumidor.

**d) Engenharia de produção:**

1. Desenvolvimento de políticas eficazes referentes a máquinas e substituição de equipamentos;

2. Adoção de *layout* mais eficiente de fábrica;
3. Desenvolvimento de capacidade suficiente para a expansão;
4. Desenvolvimento de melhor controle de material e estoque;
5. Melhoramento no controle de qualidade do produto;
6. Aprimoramento de engenharia interna do produto;
7. Melhoramento das capacidades internas de pesquisa básica de produto;
8. Desenvolvimento de programas mais eficazes para aumentar o lucro;
9. Desenvolvimento da habilidade para a produção em massa a baixo custo unitário;
10. Otimização das instalações atuais de produção;
11. Automatização das instalações de produção;
12. Melhoramento da administração e dos resultados das despesas de pesquisa e desenvolvimento;
13. Estabelecimento de instalações de produção no estrangeiro;
14. Desenvolvimento da flexibilidade para o uso de instalações de produtos diferentes;
15. Permanência na vanguarda da tecnologia e busca de ser cientificamente criativo e em elevado grau.

**e) Produtos:**

1. Melhoramento dos produtos atuais;
2. Desenvolvimento de uma seleção de linha de produtos mais eficientes e eficazes;
3. Desenvolvimento de novos produtos para substituir os velhos;
4. Desenvolvimento de novos produtos em novos mercados;
5. Diversificação dos produtos através de aquisição;
6. Uso de mais abordagem empreendedora para novos produtos;

7. Obtenção de quota mais elevada de mercado para os produtos.

**f) Pessoal:**

1. Captação de cientistas e empregados altamente qualificados tecnicamente;
2. Estabelecimento de melhor relação pessoal com os empregados;
3. Habilidades de se dar bem com os sindicatos;
4. Utilização da melhor maneira possível das habilidades dos empregados;
5. Estímulo aos empregados na busca de resultados;
6. Habilidades de nivelar os pontos altos e baixos das exigências de emprego;
7. Habilidade de estimular a criatividade nos empregados;
8. Habilidades de otimizar a rotação de empregados.

**g) Material:**

1. Permanência geograficamente próxima às fontes de matéria-prima;
2. Asseguramento da continuidade dos fornecimentos de matéria-prima;
3. Busca de novas fontes de matéria-prima;
4. Detenção e controle de fontes de matéria-prima;
5. Melhoramento do sistema de logística;
6. Redução de custos de matéria-prima.

No estudo das organizações Thompson (1976, p. 23) apresenta duas estratégias baseadas em dois modelos fundamentais que denominou de racional e de sistema natural. O modelo racional é resultado do estudo das organizações sob o ponto de vista da estratégia de sistema fechado, enquanto os modelos naturais são decorrentes do estudo das organizações de acordo com a estratégia de sistema aberto.

A estratégia de sistema fechado é a caracterizada pela busca da certeza, trazendo para dentro do sistema em foco apenas as variáveis positivamente associadas aos objetivos do sistema e sujeitando-as a uma rede de controle monolítica.

A estratégia do sistema aberto alterna sua atenção entre seus objetivos e a sobrevivência, incorporando a incerteza e reconhecendo a relação da interdependência entre a organização e o meio ambiente externo.

O mesmo autor expõe que as duas estratégias refletem a dificuldade de se apresentar conceitos que possibilitem pensar em termos de racionalidade e indecisão simultaneamente. Assim, propõe a concepção das organizações complexas:

como sistemas abertos, e conseqüentemente indecisas e confrontadas com a incerteza, mas ao mesmo tempo sujeitas a critérios de racionalidade e por conseqüência necessitadas de resolução e certeza (Tompson 1976, p.:24)

De acordo com esta concepção, a racionalidade empresarial requer uma lógica de sistema aberto, pois as organizações não são auto-suficientes e sofrem constantes influências do meio ambiente que as cerca e com o qual mantém relações de trocas para crescer e sobreviver.

O ambiente externo exerce importante papel influenciador sobre o comportamento da organização, especialmente sobre a formulação de estratégias. Steiner (1981) declara que a influência mais importante sobre a política e estratégia organizacional é o ambiente externo à organização e complementa, afirmando que todas as organizações, grandes ou pequenas, para sua sobrevivência têm que prestar mais atenção a seus ambientes quando formulam e implantam políticas estratégicas.

O conceito ambiente externo, porém, é amplo demais, referindo-se a tudo o mais existente além da organização. Diante das dificuldades de se trabalhar com um conceito tão abrangente, alguns teóricos da administração propõem classificações, visando melhor compreender este fenômeno.

Stoner (1985) argumenta um ambiente de ação direta e ambiente de ação indireta da organização; já Thompson (1976) e Vasconcelos Filho (1982) referem-se a um ambiente operacional dentro do ambiente externo maior ( macroambiente)

Estas classificações têm em comum o fato de dividirem o ambiente em um segmento mais abrangente e geral (macroambiente e ambiente de ação indireta), com limites que correspondem à sociedade como um todo e que não influenciam diretamente o funcionamento da organização, e um ambiente mais próximo e específico (operacional ou de ação direta), que contém os elementos e fatores de influência imediata para os objetivos organizacionais.

Estas tipologias ambientais classificam os elementos do meio ambiente, conforme o grau em que afetam as principais operações da empresa. Assim fornecedores, clientes, concorrentes e acionistas podem afetar diretamente as operações da organização e compõem o ambiente operacional da organização. Já a economia, os valores sociais e culturais, e a legislação afetam indiretamente o comportamento da empresa e, portanto, fazem parte do macroambiente.

Uma outra classificação importante para o estudo do ambiente externo nas organizações que convém destacar é a apresentada por Bowditch e Buono (1992), estes autores fazem distinção entre o ambiente real (objetivo) e o ambiente que é visto através da percepção dos gerentes (subjetivo ou percebido).

O ambiente real é composto dos elementos, objetos e condições que existem fora da empresa, susceptíveis de descrição por intermédio de indicadores objetivos (como exemplo: número específico de componentes da tarefa, velocidade de mudança, volatilidade da tecnologia e do mercado etc.). Assim, cada organização possui um ambiente que é real, mensurável e externo à mesma.

O ambiente subjetivo ou percebido, por sua vez, resulta da interpretação subjetiva que os indivíduos dentro das organizações fazem sobre o ambiente real. Considerando que as pessoas reagem em função de suas percepções e não dos fatos reais, o conceito de ambiente percebido torna-se um aspecto importante, juntamente com o ambiente objetivo, a ser reconhecido nos processos de tomada de decisões organizacionais estratégicas.

A literatura especializada sempre recomenda que a análise do ambiente externo seja uma etapa importante do planejamento estratégico e para promovê-la, é muito usada e difundida a metodologia SWOT, (que corresponde às primeiras letras das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* cujo significado é: forças; fraquezas; oportunidades e ameaças) de diagnóstico estratégico, na qual o enfoque está voltado para a identificação de

pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização e de oportunidades e ameaças do ambiente externo.

SWOT é considerado por Higgins (1984) um instrumento fundamental para o sucesso empresarial e define oportunidades como sendo os fatores ou situações externas que podem auxiliar a organização a atingir, ou até mesmo exceder seus objetivos, e ameaças como sendo os fatores externos que resultam ou podem resultar em não atingir os objetivos organizacionais. As mesmas críticas que se têm feito ao planejamento estratégico, em especial à sua incapacidade de lidar com os desafios modernos de um ambiente turbulento, aplicam-se também à própria metodologia SWOT, seja devido ao uso incorreto da ferramenta por executivos pouco habilitados (Gray, 1993) ou mesmo pelos aspectos maléficos de seu uso apropriado.

No momento vive-se um período marcado por fortes mudanças ambientais em que impera uma transformação progressiva e constante de vários aspectos da vida em sociedade, principalmente dos valores, das crenças e das estruturas econômicas que orientam a organização social.

Os períodos de estabilidade e certeza vividos alguns anos atrás estão desaparecendo para nunca mais voltar. Schon (1970), ainda na década de 70, anteviu que o ataque a que ele chama de “estado estável” estaria indo muito além de nossa capacidade e estratégias de resistência, indicando um período futuro de mudanças por meio de crises e interrupções contínuas com baixíssimas condições de previsibilidade. Este pensamento também foi corroborado por Galbraith (1986), ao conceituar a época atual como a “era da incerteza”, devido à extraordinária complexidade dos problemas a serem enfrentados pela humanidade.

Os desafios vividos pelas organizações são imensos, é evidente a necessidade de transformar-se para acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente externo, incluindo alterações conceptuais na base burocrática que fundamentam as organizações modernas (Pinchot, 1994).

A afirmação de que o ambiente passa por grandes transformações, também é compartilhada por Drucker (1993), ele sustenta que temos poucas certezas quanto ao futuro. Uma delas é que o mundo ocidental caminha para uma sociedade pós-capitalista, na qual o principal recurso a ser administrado pelas organizações será o conhecimento e a informação, os verdadeiros criadores da inovação e da produtividade, quesitos fundamentais para a



sobrevivência organizacional. Pois como se pode apreciar os recursos tradicionais - mão de obra, terra e capital - estão produzindo retornos cada vez menores. Por outro lado os maiores produtores de riqueza passaram a ser a informação e o conhecimento.

O mesmo autor também argumenta que a transformação foi motivada por uma mudança radical no significado do conhecimento, pois tanto no oriente como no ocidente, o conhecimento sempre foi considerado aplicável ao ser, mas de repente ele passou a ser aplicado ao fazer, transformando-se em um recurso e em uma utilidade. A partir deste momento o conhecimento que sempre foi considerado um bem privado, transformou-se em um bem público.

Outro fato importante expressado em Drucker (1993) é referente à função das organizações, as quais deverão tornar produtivos os conhecimentos, e para isto quanto mais especializados forem mais eficazes serão. Pois os conhecimentos por si mesmos são estéreis, eles somente se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado. E tornar isso possível é a tarefa da organização, a razão para sua existência, a sua função.

Na atualidade as questões como globalização e competitividade são dois aspectos que têm recebido grande deferência nesta onda de mudanças que invadem o planeta. Handy (1995), argumenta que não se pode mais usar modelos do passado na solução de problemas presentes e, embora a vida atual seja turbulenta e confusa, é preciso lidar com as contradições e paradoxos que surgem. Assim as empresas precisam ser locais e globais ao mesmo tempo, ou seja, precisam levar em conta simultaneamente aspectos globais da demanda, recursos e tecnologia, bem como suas raízes regionais como a cultura que lhe é peculiar.

Também Mitroff (1994), argumenta que as organizações modernas precisam mudar para enfrentarem os desafios do ambiente globalizado e competitivo dos negócios.

Mudanças que passam segundo ele:

- Pela identificação e desenvolvimento de novos produtos e mercados de forma a servir as diferentes exigências decorrentes de preferências e culturas locais diversas;
- Pelo envolvimento na proteção do meio ambiente natural (que ao invés de representar custos pode oferecer oportunidades de conseguir alguma vantagem competitiva);

- Pelo exame de atributos éticos do comportamento organizacional que podem afetar os indivíduos e a comunidade.

A grande e intensa turbulência que exige mudanças profundas e aceleradas nas organizações modernas pode representar uma oportunidade para as pequenas empresas que, em muitos casos, são mais ágeis e flexíveis do que as grandes e podem oferecer respostas mais rápidas às demandas externas. Naisbitt (1994) defende um paradoxo global, também enunciado por Drucker (1993) no qual, a medida que cresce a economia mundial, mais poderosos vão se tornando seus protagonistas menores, havendo a tendência de existirem atores menores em maior número e ênfase tribal num mundo cada vez mais global. Esta posição é ilustrada pelo autor com a informação de que 50% das exportações americanas e alemãs são geradas por empresas com menos de 19 empregados.

Naisbitt (1994), ainda acrescenta que as grandes corporações também denominadas de megaempresas, precisam se fragmentar e se organizar em confederações de pequenas empresas autônomas e empreendedoras para enfrentarem os desafios deste novo século. Recomendação também formulada por Simon (1996) ao propor que as grandes podem aprender muito com as empresas pequenas e bem sucedidas.

As recomendações expostas anteriormente enfatizam a necessidade das organizações encontrarem meios mais adequados de lidar com os crescentes desafios impostos pelas transformações ambientais. Elas tornam-se mais importantes à medida que os modelos conhecidos vão perdendo a capacidade de oferecer soluções adequadas à nova realidade em que se vive. Desta forma é notável e fundamental que os estudos, incentivos e formalização das pequenas e microempresas assumam a importância que merecem em relação aos novos modelos de organização.

#### **2.4- Os objetivos organizacionais**

A nova ação administrativa deve caminhar na direção da ênfase na sensibilidade, criatividade e diálogo, modificando-se a maneira de pensar e agir. Os nichos de mercado e a satisfação individual do cliente representam uma realidade empresarial nova que requer uma transformação das práticas gerenciais até então empregadas.

Pode-se considerar que todas as organizações possuem objetivos, pois os sistemas organizacionais necessitam de referências ou fins que orientem atuações, comportamentos, recursos e esforços na mesma direção e sejam compartilhados pela totalidade das pessoas participantes do sistema. Os objetivos são a razão essencial da sobrevivência da organização a ponto de Richers os conceituar como:

Razão de ser de uma empresa, também acrescenta que nem todas as empresas exteriorizam formalmente seus objetivos, o que não significa que não os tenham.(1994, p.52)

Richers (1994) considera também que para muitas empresas, em especial a pequena, não compensa elaborar definições formais dos objetivos empresariais. Entretanto, na medida em que a organização começa a sentir seu crescimento e começa aparecer a descentralização das responsabilidades, o planejamento nas unidades operacionais e a fixação de objetivos formais se transformam em uma das condições primordiais para assegurar o seu sucesso (Richers, 1994).

Os objetivos são conceituados de diversas formas na literatura; são considerados como algo a ser atingido no futuro, de forma quantificada ou não, alguns autores os subdividem em metas e alvos operacionais.

Para Etzioni, (1976) é considerado objetivo organizacional a uma posição desejada que a empresa tenta atingir. Oliveira (1994) define objetivo como o estado, situação ou resultado futuro que se pretende atingir.

Já Kotler (1976, p.316) define objetivos como, simplesmente, uma declaração do ponto ao qual a empresa quer chegar e também os classifica em principais ou primários e instrumentais ou específicos. Os principais correspondem ao alvo da ação da empresa como um todo; enquanto que os instrumentais se referem ao alcance de metas setoriais de cada divisão ou departamento da organização. Também o autor considera como objetivos específicos aqueles determinados quanto a seu momento próprio e magnitude, ou seja, é uma especificação dos vários alvos da empresa em quantidades e prazos previamente definidos.

Santos (1992) considera o tema adotando os termos objetivos básicos, metas e alvos, definindo o primeiro como aquele que traduz, na generalidade, os anseios e os desejos da

cúpula da organização, sendo geralmente genéricos e devendo ser transformados em metas e alvos para se tornarem eficazes.

Já as metas representariam a quantificação dos objetivos básicos em planos funcionais enquanto os alvos corresponderiam a uma subdivisão ainda maior das metas dos planos funcionais para cada departamento da empresa.

## **2.5 A formulação de estratégias nas micro e pequenas empresas**

Em relação a este tema pode-se comentar que a literatura para formulação de estratégias para grandes empresas ou grandes corporações é muito abundante e sólida, principalmente no que trata de planejamento estratégico. O mesmo não acontece quando se trata de micro e pequenas empresas, neste caso a literatura encontra-se em artigos de revistas especializadas tanto nacionais como estrangeiras, e algumas obras de autores que recentemente estão dando uma significativa importância ao empreendedorismo e, como consequência, às micro e pequenas empresas, que em geral trazem resultados de pesquisas desenvolvidas em ambientes locais e nacionais.

Esta literatura encontrada em obras e artigos especializados teve uma grande importância para a execução deste trabalho, pois foi de grande ajuda para a complementação de dados de pesquisas realizadas neste tema, e especificamente aos modos de formulação de estratégias nas pequenas empresas.

A estratégia em micro e pequenas empresas é influenciada segundo Gimenez, (2000) por duas grandes abordagens – uma de natureza econômica e a outra de natureza empreendedora. A econômica foi a predominante até 1984; enquanto a empreendedora uma tendência mais recente, está surgindo com o reconhecimento da influência do comportamento individual, sobre o processo de formação e implantação de estratégia.

Uma outra concepção de estratégia apresentada por Mintzberg et al (2000) na sua consolidação de estudos sobre estratégia administrativa é a proposta de que a estratégia não pode ser interpretada sob uma ótica específica, e sim como uma resultante de vários aspectos que interferem na tomada de decisões da administração, para isso propõe uma abordagem em dez capítulos que denomina de escolas, fazendo uma analogia da fábula dos cegos e o

elefante, as quais juntas conseguem criar uma visão global do que significa a estratégia na administração.

Dentre estas escolas propostas por Mintzberg vale destacar as premissas da escola empreendedora que resume a visão empreendedora da formação estratégica que são:

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão de futuro da organização.
2. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros ou a interiorize em seu próprio comportamento.
3. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessivo, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.
4. Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.
6. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta. (Mintzberg et al 2000)

Pequenas empresas freqüentemente são empresas familiares em que o principal dirigente ou administrador é o proprietário. O poder e o processo de tomada de decisões estão comumente concentradas nesta pessoa do empreendedor, que exerce, desta forma, um papel relevante no processo de formulação de estratégias da empresa. (Bamberger, 1986).

Por não comportarem os custos e as exigências de um planejamento extenso e analítico como determina a literatura especializada, os dirigentes de pequenas e micro

empresas tendem a agir adaptando-se às novas condições oferecidas pelo ambiente. Um estudo na indústria moveleira de Londrina (Gimenez, 1990) corrobora esta afirmação ao constatar que os empresários locais, mesmo tendo detectado transformações ambientais favoráveis, afirmam não terem formulado estratégias para aproveitá-las.

Porém, este modo adaptativo de formulação de estratégias não é o único a representar o processo existente em pequenas e micro empresas, Bhide (1994) relatando experiências sobre como os empreendedores norte-americanos constroem estratégias que funcionam, mostra que eles não tomam decisões cegamente, embora despendam pouco tempo em pesquisa e análise.

Bhide (1994) expõe que os empreendedores usam uma abordagem rápida e barata que representa um meio termo entre a total ausência de planejamento e o desenvolvimento de planos amplos e minuciosos. Comparada com a prática típica das grandes corporações ela é mais econômica e oportuna para as pequenas empresas que a utilizam.

Esta abordagem pode ser resumida em três características básicas.

a) A primeira consiste na seleção de oportunidades rapidamente descartando as pouco promissoras.

Os que buscam oportunidades têm muitas idéias e devem descartar as de baixo potencial para se concentrar nas poucas que merecem crédito. Isto requer julgamento e reflexão e não novos dados, pois o empreendedor deve estar familiarizado com os fatos necessários para determinar se uma idéia tem mérito.

Bhide (1994) argumenta que as idéias dos empreendedores surgem principalmente por replicar ou modificar uma idéia desenvolvida em um emprego anterior ou em decorrência de um problema em que se deparam pessoalmente como consumidores.

O autor recomenda também que os empreendedores avaliem o potencial do negócio almejado, seus riscos e retornos, comparando com outras oportunidades. Nesta comparação, fatores como a necessidade de capital é fundamental, pois se recomenda escolher negócios que não exijam alto capital e que tenham margens de lucro que sustentem o crescimento com fundos próprios. A liquidez do empreendimento também deve ser analisada, pois o empreendedor preso em um negócio ilíquido que não está correspondendo às suas expectativas não pode perseguir outras oportunidades.

Outro fator importante na avaliação de oportunidades, de acordo com Bhide são os valores e desejos do empreendedor. Profundas preferências individuais podem determinar o tipo de empreendimento e o entusiasmo e força da pessoa responsável por dirigir o empreendimento.

b) A segunda característica marcante desta abordagem corresponde à análise e ao planejamento de idéias parcimoniosamente, centrando o foco apenas nas questões consideradas mais importantes e relevantes. Para economizar dinheiro e tempo, empreendedores de sucesso minimizam os recursos na pesquisa de suas idéias.

Eles apenas desenvolvem análise e planejamento que parecem ser úteis e fazem julgamentos subjetivos quando necessário, para este efeito resulta uma grande ajuda as cinco forças competitivas de Porter (1992) que são:

(1) a entrada de novos concorrentes, (2) as ameaças dos substitutos, (3) o poder de negociação dos compradores, (4) o poder de negociação dos fornecedores, (5) a rivalidade entre os concorrentes existentes; (p. 3).

Mostram que um negócio é influenciado por produtos substitutos, fornecedores, compradores e outros entrantes, além da competição de outras indústrias por capital e empregados que tornam demorada e custosa uma análise completa.

Bhide (1994) defende que certos detalhes interessantes não são necessariamente importantes para o negócio e os empreendedores precisam reconhecer que muitas incertezas não são resolvidas por mais pesquisas que sejam feitas a título de exemplo, o caso das copiadoras em que pessoas diziam estarem satisfeitas com o papel carbono.

O empreendedor tem que conviver com certas incertezas, como a relativa competência dos rivais e as preferências de consumidores estratégicos que não são fáceis de se analisar. Resolver poucas e grandes questões entendendo o que deve andar direito e as armadilhas que podem destruir o empreendimento é mais importante que investigar várias coisas interessantes e agradáveis de saber.

Difícilmente se pode prever o retorno sobre um novo produto ou serviço e em geral os empreendedores apenas sabem que ele agrega mais valor que dos concorrentes. A abordagem descrita pelo autor recomenda o estudo do processo de venda e troca, como e por que os

consumidores compram e que uso fazem dos produtos ou serviços, como forma de se obter informações relevantes que possam aprimorar futuras ofertas.

c) A terceira característica desta abordagem refere-se à integração entre ação e análise. As grandes empresas geralmente distinguem análise e execução. Há uma crença de que antes de se desenvolver uma oportunidade que aparece, os gerentes devem investigá-la extensivamente, procurar o conselho de superiores, submeter a um plano formal, responder às críticas dos chefes e do *staff* e assegurar a alocação de capital.

Já os empreendedores não precisam saber todas as respostas antes de agir e dificilmente conseguem separar ação de análise. Agir antes de uma análise completa gera benefícios como a confiança e cria mais consenso sobre o negócio com empregados e investidores.

Para ilustrar a necessidade de conciliação entre ação e análise, Bhide (1994) cita um estudo de 1990 do *National Federation of Independent Business*, mostrando que os fundadores que gastam muito tempo com estudos, reflexões e planejamento são menos susceptíveis de sobreviver em seus três primeiros anos do que as pessoas que abraçam oportunidades sem planejamento.

Ações prematuras geram estratégias mais robustas e fortes enquanto pesquisas extensivas podem gerar confusões, pois os consumidores podem não ser representativos, estratégias mais robustas podem ser desenvolvidas construindo-se um protótipo que deve ser apresentado aos clientes para apreciação e críticas antes de se efetuarem pesquisas extensivas.

Também Bhide (1994) argumenta que apesar das aparências os empreendedores astutos analisam e avaliam situações exaustivamente. Porém, eles não consideram que o negócio seja como lançar um foguete em que todos os detalhes devam ser conhecidos a priori. A análise inicial apenas fornece hipóteses plausíveis que devem ser testadas e modificadas. A abordagem pesquisada recomenda aos empreendedores trabalhar e explorar suas idéias, e deixar suas estratégias desenvolverem-se por um processo flexível de adivinhação, análise e ação.

No estudo da formulação de estratégias em pequenas empresas não se pode deixar de lado o papel que os referenciais ou *stakeholder*<sup>1</sup> exercem neste processo. Nesse aspecto, o

---

<sup>1</sup> É qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afetar, ou seja, afetado pelo desempenho da organização, seja em termos de seus produtos, suas políticas ou seus processos operacionais.



texto de Atkins e Lowe (1994) traz resultados de uma pesquisa na qual pequenas empresas do Reino Unido foram questionadas sobre a extensão do envolvimento de oito categorias de *stakeholders* no processo de formulação de estratégias e de planejamento (membros de família, outros administradores, empregados, conselheiros profissionais, investidores, bancos, credores, consumidores e fornecedores). Dentre as empresas participantes constatou-se que o número médio de *stakeholders* envolvidos foi de 4,4, sendo outros administradores as categorias mais consultadas, vindo em seguida membros da família e empregados.

Os resultados mais significativos da pesquisa foram encontrados na forte relação entre envolvimento de *stakeholders* e o grau de planejamento empresarial assim como em relação às expectativas de mudança de tecnológica.

Houve significativa evidência ao nível de 5% em rejeitar a afirmação de que não há relação entre o envolvimento de interessados e nível de planejamento alto/baixo. Assim, empresas com alto nível de formulação de estratégias e planejamento tendem a engajar mais interessados em tal processo que as demais.

Também ficou evidenciado no estudo de Atkins e Lowe (1994) que as empresas que esperam mais mudanças na tecnologia nos próximos dois anos aparentam envolver um maior número de *stakeholders* do que as que esperam baixa turbulência tecnológica no mesmo período.

Da mesma forma, empresas que experimentaram maior turbulência tecnológica nos últimos cinco anos procuraram envolver um maior número de *stakeholders* em seu processo de formulação de estratégias.

A relação entre envolvimento de interessados e o grau de planejamento e turbulência tecnológica, apresentada por esta pesquisa indicam que o envolvimento de *stakeholders* no processo de formulação de estratégias é mais uma consequência da dificuldade dos dirigentes em lidar com a complexidade do meio ambiente, do que um genuíno desejo de incrementar o processo de formulação de estratégias com maior envolvimento das categorias pesquisadas

## **2.6- Fatores de sucesso nas micro e pequenas empresas**

Os setores e atividades em que a pequena empresa tem alcançado êxito são os mais variados, dentre os quais destacam-se:

- as atividades em que há inovação tecnológica;
- nos setores que precisam de mudanças rápidas de produção e adequação as novas tendências de mercado;
- nas atividades com baixa intensidade de capital e alta intensidade de mão de obra;
- nas que requerem habilidades ou serviços especializados;
- nas que apresentam bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos ou imperfeitos;
- em mercados pouco conhecidos ou instáveis ou que atendem a uma demanda marginal e flutuante;

Sobrevive por estar mais perto do mercado e responder rápida e inteligentemente as mudanças que nele ocorrem, e criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala. (Solomon, 1986)

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem para o bem estar econômico e produzem uma parte substancial do total de bens e serviços; assim , sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas, além de oferecerem contribuições excepcionais na medida em que oportunizam novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência. (Longenecker *et al.*,1997)

Pereira e Santos (1995) descrevem certas características que tipificam o perfil do empreendedor e que são essenciais para que a empresa alcance o sucesso:

1. motivação para realizar;
2. persistência na busca de objetivos;
3. criatividade que implica liberdade para agir independentemente;
4. autoconfiança, estar seguro das próprias idéias e decisões;
5. capacidade de assumir riscos, ter iniciativa e assumir a responsabilidade pelos próprios atos;

6. capacidade para delegar tarefas e decisões;
7. capacidade prospectiva para detectar tendências futuras;
8. espírito de liderança para conduzir e orientar equipes.

O sucesso de um empreendimento deriva de uma combinação entre criatividade e capacidade superior de execução, que podem variar conforme as condições de cada negócio e características do empreendedor. Oportunidades sem nenhum conceito criativo ou especial execução podem ser descartadas facilmente sem muita análise e avaliação.

Pereira e Santos (1995), também identificam as principais qualidades de um empreendimento considerando como base do sucesso empresarial:

**a) Na área mercadológica:**

- estratégia de Marketing bem definida;
- conquista da fidelidade da clientela;
- comunicação eficaz com o mercado, melhorando a imagem da empresa;
- *mix* de *marketing* estabelecido com clareza para produto, preço, propaganda, promoção e distribuição;

**b) Na área técnico-operacional:**

- tecnologia atual
- localização adequada
- relação de parceria estabelecida com fornecedores;
- programa de qualidade total e produtividade em desenvolvimento.

**c) Na área financeira:**

- operação com capital próprio ou alavancagem positiva, uso eficiente do capital de terceiros;
- reinvestimento dos lucros;

- baixa imobilização de capital;
- endividamento sob controle;
- capitalização da empresa.

**d) Na área jurídico-organizacional:**

- estrutura societária não conflitiva entre os sócios;
- empreendedor, sócio e familiares dedicados;
- gestão inovadora dos negócios;
- estilo gerencial participativo, equipe envolvida;
- missão e objetivos bem definidos e disseminados por toda a equipe;
- estratégia competitiva clara para os clientes, fornecedores e a própria equipe.

Vianna (1993) destaca em seu trabalho que empresas triunfadoras pensam primeiro em oferecer resultados para depois cobrar e merecer; principalmente, o financeiro que é colocado como consequência.

Considera que nenhuma empresa pesquisada coloca como a maximização do lucro ou a especulação financeira de curto prazo como diretriz maior de seu sucesso. As razões do triunfo ficam sempre situadas no campo da reflexão (visão de longo prazo) e oferta de valor agregado (qualidade e competitividade).

Muitas empresas obtiveram sucesso quando conseguiram diferenciar-se de seus concorrentes. A diferenciação possibilita vantagem da empresa sobre a concorrência, trazendo, com isso, lucro e satisfação aos clientes. (Marcondes e Bernardes, 1997).

Gurovitz (1999) afirma que empresas incompetentes normalmente fracassam; todavia, também empresas competentes fracassam, e isso em decorrência da própria competência, pois agir 100% certo pode dar 100% errado. O autor cita Christensen, que escreveu:

Isso implica, em um nível mais profundo, que muitos dos princípios de boa administração amplamente aceitos são, na verdade, adequados em apenas algumas situações. Há vezes em

que o certo é não ouvir os clientes, e investir no desenvolvimento de produtos de baixo desempenho que prometam margens de lucro menores, e perseguir agressivamente mercados pequenos, não os polpudos (p. 84).

## **2.7- A micro e pequena empresa na economia mundial**

O capitalismo moderno teve sua origem com a pequena empresa pois cresceu a partir de negociantes que viajavam pelo interior, vendendo mercadorias à nobreza. Gradualmente foram minando a autoridade dos nobres, na medida em que a riqueza e, em seguida, o poder se deslocaram para suas mãos. Assim foram formando as pequenas empresas, que se tornaram o alicerce primordial do desenvolvimento econômico das nações industrializadas de nossos dias (Solomon, 1986)

O empreendedorismo está caminhando de forma expressiva a passos agigantados e nos países de economia estável ou de primeiro mundo como são comumente chamados, já encontram-se em estado avançado os estudos sobre empreendedores, que, atualmente têm construído todo um embasamento teórico para criar a ciência da empreendedologia (Filion, 1999). Um longo caminho então foi percorrido, e surgiu uma série de teorias administrativas com o intuito de melhorar e adaptar-se às mudanças de paradigmas, também ferramentas importantes que não chegaram a construir uma base científica que pudesse ser denominada de teoria. Dentre estas ferramentas surgiu o empreendedorismo que está sendo motivo de estudos e já está inserido nos currículos dos cursos de administração e engenharia.

Nos anos 80, o campo do empreendedorismo cresceu e espalhou-se por quase todas as ciências gerenciais; sua transição foi marcada por dois eventos: a publicação da primeira enciclopédia contendo o que havia de melhor e mais moderno sobre o assunto, e a primeira grande conferência anual dedicada à pesquisa, neste novo campo, a Conferência de Babson (Filion 1999).

Muitos autores têm apresentado diferentes estudos para definirem a atividade, as tipologias e as características dos empreendedores, mas até agora ainda não foi possível definir concretamente um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor. Filion (1999) os considera como:

Pessoas que definem projetos e identificam o que precisam para realizá-los; partindo deste principio os empreendedores são pessoas que devem continuar a aprender para ajustarem-se às

atividades de seus ofícios, estando em constante evolução, e não apenas pessoas que definem suas necessidades de aprendizado (p. 10).

Nos Estados Unidos a atividade de *entrepreneur* está se tornando a inveja do mundo, pois duas décadas atrás todos queriam aprender o sistema de administração americano, hoje é o sistema de capital de risco na atividade de *entrepreneur* que está interessando ao resto do mundo, pois o crescimento desta atividade de acordo com dados levantados por Pinchot (1989) foi extraordinário, já que as aberturas de negócios pequenos que em 1950 era de 1800 por dia, foi para 4000 em 1960; e no ano de 1983 aumentou para 12.000 por dia, por conseqüência entre 1970 e 1980 os pequenos negócios criaram 20 milhões de novos empregos, enquanto as 500 maiores empresas americanas segundo o *ranking* da revista Fortune não criaram nenhum.

Também Pinchot (1989) assinala que apesar de os americanos terem superestimado demais as vantagens das grandes corporações, como a fabricação de automóveis e naves espaciais, hoje a sociedade encontra-se numa luta entre a grandeza e a pequenez, sendo que o imperativo atual é buscar um equilíbrio em que se obtenham vantagens tanto da grandeza como da pequenez ao mesmo tempo.

Um dos antecedentes encontrado em Gonçalves e Koprowski (1995) é referente ao incentivo que recebem as pequenas empresas nos países como os EUA e Japão, por parte de seus respectivos governos, sendo que o primeiro destina 3,6 bilhões de dólares por ano com juros de 2% acima da *prime-rate* (taxa de juros internacionais), enquanto o segundo dota o setor com financiamentos diretos de 27 bilhões de dólares, mais 56 bilhões para garantias de empréstimos adicionais; com taxas de juros abaixo do mercado até mesmo negativas em alguns casos.

No Japão, em 1991, existiam 6,5 milhões de PME, que representavam 99% do universo dos estabelecimentos industriais e comerciais do país; empregavam 43,4 milhões de pessoas que correspondiam a 80% da força de trabalho, também representavam 65% das subcontratações e terceirizações, um outro dado importante é que as PME fornecem 35% das compras do setor público (Ramos e Fonseca, 1995)

Na região norte da Itália, localizada na Emiglia-Romana pode-se constatar que o desenvolvimento econômico e o crescimento industrial, que se denomina Terceira Itália, tem como espinha dorsal a proliferação de pequenas unidades de produção, reunidas em sistemas territoriais chamadas de distritos industriais, como exemplo específico pode-se citar a indústria de azulejos de cerâmica, em que predominam micro e pequenas empresas com tecnologias avançadas e de alto desempenho exportador. Oliveira (1997).

Também as PME são responsáveis por 70% do PIB Italiano e participam com 18% das exportações. Elas representam aproximadamente 4 milhões de empresas o que corresponde a uma empresa para cada 18 habitantes, isso significa que, no universo empresarial Italiano as empresas com menos de 100 empregados ocupam 99% do universo empresarial e são por sua vez responsáveis por 70% dos empregos do país (Ramos e Fonseca 1995).

Na Alemanha, de acordo com o Escritório Federal de Estatística, em 1970 as PME representavam 98,9% do total das empresas existentes no país; empregavam 44,1% da força de trabalho. Em 1984, a indústria de manufaturas estava composta de 71,2% de PME empregando 15,6% da força de trabalho do setor (Ramos e Fonseca, 1995)

Os mesmos autores indicam que as PME no Taiwan representam 98% do total de empresas, alcançando um número de 700.000 e respondem por 55% do PIB, ocupam 70% da força de trabalho, participam com 65% das exportações. Do total das empresas, 450.000 são comerciais e 120.000 são de manufaturas.

Sua estrutura organizacional é familiar, e seu gerenciamento é exercido por pessoas com elevado nível de educação, treinamento intensivo em técnicas modernas de administração e gestão e com visão internacional de negócios.

Conforme o exposto anteriormente pode-se visualizar a grande importância das PME em países chamados de primeiro mundo, uma vez que representam o maior número de empresas, responsáveis pela geração de empregos, distribuição de renda, considerável participação do PIB. Por estes motivos recebem dos seus respectivos países medidas de apoio que Ramos e Fonseca (1995) exemplificam a seguir:

### **Alemanha**

<p>Mantém um plano de pesquisa e tecnologia com alocação de 25 a 30% dos gastos federais em pesquisa e desenvolvimento na área civil reservados à PME; também existem</p>
---

programas federais auxílio à nova empresa, principalmente para formação de capital; em relação à carga tributária foram criadas medidas federais para a redução do ônus sobre as PME: redução da taxa de comércio, do imposto sobre propriedade e autorização de depreciação de 10%.

## **Canadá**

A lei sobre concessão de empréstimo às pequenas empresas, de 1961, prevê recursos de aproximadamente 9 bilhões de dólares canadenses destinados à modernização dessas empresas. O limite de empréstimo é de 100.000 dólares canadenses.

Criação de centros de tecnologia administrados por organizações sem fins lucrativos da iniciativa privada. Esse programa agiliza a aquisição, difusão e absorção de tecnologia e conhecimentos técnicos das PME.

Também o Banco Federal de Desenvolvimento estatal favorece a criação das PME; oferecendo vasta gama de serviços financeiros e de gestão adaptados às necessidades dos empresários.

O Fundo de Desenvolvimento das Indústrias Culturais de 33 milhões de dólares, estabelecido em 1990, fornece capital de risco às empresas que não podem obter financiamento bancário normal. É administrado pelo Banco Federal de Desenvolvimento.

Também o Programa de Auxílio à Pesquisa Industrial, oferecido pelo Conselho Nacional de Pesquisa, foi concebido para auxiliar as PME a terem acesso às novas tecnologias. É o programa de desenvolvimento mais importante do Canadá e o mais bem sucedido. Atende, anualmente, cerca de quarenta mil pedidos e administra seis mil projetos de pesquisa e desenvolvimento. Mais de 80% das empresas que recebem esses auxílios têm menos de duzentos empregados.

O Ministério de Diversificação da Economia do Oeste de Canadá, criado em 1987, oferece financiamentos às PME e as orienta na busca de fontes de financiamentos - federais ou outras que melhor se adaptem às suas necessidades. Além disso, as auxilia no acesso a contratos governamentais e a aumentar sua participação como subcontratantes em grandes projetos do Estado.



## **Cingapura**

Uma das medidas relevantes que contribuem para a modernização e atualização da tecnologia das pequenas e microempresas é que os dispêndios em pesquisa e desenvolvimento são contados em dobro para efeito de redução fiscal, e a depreciação do equipamento adquirido para tal fim é acelerada para três anos.

Também 50% dos investimentos feitos em construção e aquisição de novos equipamentos podem ser deduzidos dos impostos sobre o lucro, e a contratação de especialistas para solução de problemas técnicos é subsidiada em até 90%.

Os programas de treinamento de mão de obra são subsidiados entre 30% e 90% de seus custos conforme a área; e existe o estímulo a subcontratação por meio de linhas de financiamento e taxas preferenciais.

## **França**

Na legislação em 1985, foi introduzida uma lei que permite o estabelecimento de sociedades limitadas com apenas um membro.

Uma lei de 1982 sobre o direito de representação de trabalhadores empregados por pequenas empresas. Estabelecimento de comitês setoriais ou intersetoriais conjuntos para que assistam à concepção e implementação de acordos coletivos de trabalho e para que investiguem reclamações individuais ou coletivas; também desenvolve um papel importante a descentralização administrativa, introduzida pelo governo socialista em 1982 e 1983.

## **Itália**

A criação de distritos industriais com especialização produtiva, em que prevalece apenas um setor, ou um grupo de sub-setores estreitamente relacionados, e a criação de centros técnicos com a participação de empresas, câmaras de comércio, associações de empresas, governos regionais e a universidade desempenham uma importância decisiva no fortalecimento das pequenas e micro empresas. Através dos Cluster Cooperativos, Redes de empresas, Redes Interintitucionais.

## **Japão**

A partir de 1947, com a criação da agência para a PME, ligada ao Ministério da Indústria e do Comércio Internacional, é que começou a tomar vital importância a participação destas na economia nacional.

Mais tarde foi promulgada a lei provisória sobre a promoção da indústria de maquinaria de 1956, que deu outro passo para a consolidação das empresas do setor.

Em 1963 entrou em vigor a lei das pequenas e micro empresas que assegurava a implementação sistemática das políticas destinadas à promoção das mesmas, conjuntamente com uma lei de promoção e de modernização das PME para o fomento e desenvolvimento tecnológico das mesmas.

Posteriormente foi promulgada uma lei provisória sobre a promoção da indústria eletrônica que contemplava também a concessão de empréstimos especiais a taxas e condições favoráveis e para diversas situações, sendo que estes estavam concentrados em três bancos governamentais.

## **Reino Unido**

Existe o Programa de Departamento de Indústria e Comércio que mantém serviços de assistência técnica e orientação para organização de processos produtivos, e o mesmo departamento fornece também ajuda financeira e técnica para projetos de inovação tecnológica.

Também foi estabelecida a padronização de informações sobre licitações por órgãos públicos, com o objetivo de facilitar a participação da pequena empresa.

## Taiwan

O tratamento diferenciado à PME é considerado padrão para outros países da região. O governo de Taiwan as considera como elementos vitais e permanentes para a expansão de sua economia.

A criação da agência governamental *Medium & Small Business Administration*, em 1981, subordinada ao Ministério de Assuntos Econômicos que fornece assistência e introdução de conhecimentos atualizados sobre processos mais eficientes de produção, qualidade e de equipamentos mais modernos, também auxilia na promoção de sistemas modernos de gerenciamento, que permitam o aperfeiçoamento das operações das PME.

A participação importante do Conselho de Desenvolvimento do Comércio Exterior, que orienta as PME a melhor utilizarem sua capacidade de exportação, joga um papel fundamental na competitividade do comércio internacional.

Por intermédio do Conselho de Planejamento Econômico e de Desenvolvimento, o Fundo Sino-Americano de Desenvolvimento para Orientação das PME oferece empréstimos a 2% abaixo das taxas de médio e longo prazo fixadas pelo Banco Central. O objetivo principal é o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria da tecnologia e qualidade de produção.

Referente a financiamento existem empréstimos para redução da poluição na PME e também um Fundo de Garantia de Crédito para a PME, formado pelo governo com doações dos bancos, que atua como avalista das empresas na obtenção de créditos.

Quanto à carga tributária há uma significativa redução e isenção do imposto de renda comercial, e isenção e parcelamento de impostos de importação para aquisição de máquinas e equipamentos da mesma maneira a isenção do imposto comercial sobre as exportações.

Depreciação acelerada de máquinas e equipamentos adquiridos com o objetivo de conservar energia para redução da poluição, também favorece as PME que podem contar com a redução e isenção de impostos para pesquisa e desenvolvimento e a redução ou isenção de impostos incorridos em casos de fusão.

## **União Européia**

Programa Integrado em favor das PME e das empresas do setor artesanal, adotado pela Comissão Européia em 1994, com duas ações: medidas para o favorecimento da consulta mútua dos Estados membros e a coordenação entre eles para promover a melhoria do enquadramento das empresas e estimular o desenvolvimento de medidas de apoio a essas, tanto em nível nacional quanto em regional; identificação das contribuições que a União Européia pretende dar ao desenvolvimento das empresas.

### **2.8- A micro e pequena empresa no Brasil:**

De acordo com a Lei 8.864 de 28/03/94, 9.317/ 96, 9.732/ 98 9.779/ 99; já referidas anteriormente, considera-se microempresa a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de cento e vinte mil reais e empresa de pequeno porte a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como microempresas, tiveram receita bruta anual igual ou inferior a um milhão e duzentos mil reais.

Segundo o SEBRAE, no setor de comércio e serviço, considera-se microempresa aquela que possuir até nove funcionários, e pequena empresa a que possuir de 10 a 49 empregados.

Dentre as medidas de apoio as PME no Brasil podem-se destacar além do Estatuto da Microempresa e do art. 179 da Constituição Federal de 1988, as seguintes, de acordo com Ramos e Fonseca (1995): A Lei 8.029/90 que cria o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas que tem por objetivo primordial fomentar o desenvolvimento dessas empresas industriais, comerciais, agrícolas e de serviços em seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento; lei 9.317/96, que redefiniu as condições de enquadramento para a Microempresa e para empresa de pequeno porte criando o chamado Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições - Simples;- programa de Geração de Empregos e Renda - Proger, implantado pelo Ministério do Trabalho, com recursos do Fundo de Amparo do Trabalhador - FAT, voltado para iniciar ou expandir negócio, através de linhas de financiamento que atende a microempresas e empresas de pequeno porte, cooperativas e associações, assim como pessoas físicas que atuam no setor informal da economia, contempla também a capacitação técnico-gerencial e assistência técnica para o empreendedor.

Em Santa Catarina operam cerca de 186.445 pequenas e microempresas segundo a Coletânea de estatísticas do SEBRAE até 1996. E, de acordo com o mesmo órgão, em torno de 98% das empresas brasileiras são micro e pequenas empresas.

A formação das pequenas empresas proporciona oportunidades para que as iniciativas individuais se desenvolvam. Assegurando o sucesso destes empreendimentos, garante-se a criação de novos empregos, a geração de riquezas, enfim, a dinamização da economia como um todo.

A flexibilidade das pequenas empresas, aliada a sua natural predisposição para inovações, permite que elas sejam agentes de mudança ocasionando o aparecimento de novos serviços e produtos. Assim, as pequenas empresas podem responder mais rapidamente às flutuações do mercado, adaptando-se de maneira mais ágil e eficiente.

Conseqüentemente o que se tem constatado é que independentemente do nível de desenvolvimento de qualquer país as micro e pequenas empresas têm uma substancial importância em seu processo evolutivo, contribuindo significativamente para este, tanto no aspecto econômico enquanto do ponto de vista social e político (Morelli, 1994).

Autores citam várias características qualitativas que geralmente estão presentes nas pequenas empresas, entre elas:

- Envolvimento dos dirigentes em todas as decisões empresariais (centralização).
- Administração geral realizada pelo próprio empresário e seus familiares (empresa familiar).
- Mercado situado na comunidade na qual a empresa se encontra.
- Contato pessoal e relações informais entre dirigentes, empregados e clientes.

Assim, as pequenas empresas representam uma realidade própria, tendo alta relevância para o desenvolvimento do país. Em virtude de suas peculiaridades e importância, justifica-se o seu estudo em termos de utilidade prática e teórica.

No próximo capítulo aborda-se a descrição dos métodos, características, instrumentos para o tratamento e coleta de dados da pesquisa assim como as técnicas que serão utilizadas para o tratamento dos dados obtidos na mesma.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Método de abordagem**

No item anterior abordou-se de forma teórico-empírica os fundamentos que classificam as micro e pequenas empresas, os aspectos que caracterizam empreendedores, as estratégias e fatores de sucesso que apresentam a literatura referente ao tema, também se buscaram informações para situar as micro e pequenas empresas no contexto global e especificamente no Brasil.

Todas estas informações teóricas permitiram um melhor entendimento dos dados que foram pesquisados e analisados, também foi possível fazer uma classificação mais criteriosa dos resultados da pesquisa.

##### **3.1.1 Delineamento da pesquisa**

Para este caso foi realizada uma pesquisa exploratória com enfoque qualitativo e quantitativo que de acordo com Roesch (1996) o propósito de uma pesquisa quantitativa implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. Também Roesch (1999) explica que os delineamentos qualitativos e quantitativos usados em avaliação formativa e de resultados são formas complementares e não formas antagônicas de avaliação.

Para Richardson (1999) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão entre outras. O objetivo é garantir precisão nos resultados, evitar distorção de análise e interpretação, possibilitando por consequência uma margem de segurança, quanto às inferências. Também é utilizada nos estudos descritivos, naqueles que procuram descrever e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre os fenômenos.

No tocante aos fins da pesquisa, esta pode ser considerada como pesquisa aplicada que é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para aplicação dos resultados, contribui para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

### **3.2 Método de procedimento (estratégias)**

#### **3.2.1 Modo de operação das variáveis**

De acordo com Gil (1991) é necessário operacionalizar conceitos ou variáveis para que seja possível a observação empírica e sua mensuração. Nesta pesquisa, as variáveis selecionadas para cumprir os objetivos propostos e permitir a análise e interpretação dos dados, serão os seguintes:

- Características gerais da empresa - para tal serão considerados o tempo de atividade, o tipo de constituição jurídica, o tipo de atividade e o número e grau de instrução dos sócios;
- Características econômicas da empresa – como produção, faturamento, a sua fixação com sede própria e o número de empregados;
- Características referentes a estrutura técnica e gerenciamento - da participação de treinamento, do planejamento estratégico, das técnicas de gerenciamento utilizadas, das informações que permitem a tomada de decisões, das estratégias operacionais utilizadas pela empresa, e dos controles empregados para o gerenciamento;
- Características relacionadas com o ambiente externo - apoio técnico ou financeiro externo, e as maiores dificuldades enfrentadas no mercado;
- Característica referente a resultados - quanto ao crescimento da empresa, ao estudo prévio para sua implantação, aos fatores relevantes que determinaram seu sucesso, e os que podem determinar o fracasso;
- Características do ambiente interno - no que se refere ao critério de retirada de dinheiro dos sócios, a quantidade de investimentos no setor, e à preocupação de dirigir um outro negócio paralelo.

### **3.3 Pesquisa população**

Barbeta (1998) afirma que a população é um conjunto de elementos que se quer abranger num determinado estudo e que são passíveis de serem observados com respeito às características que se pretende investigar.

A população desta pesquisa foi composta pelas micro e pequenas empresas associadas a Assinvest, mas como segmentação serão consideradas somente as empresas que tenham mais de cinco anos de atividade no mercado. Adotou-se este critério com base nas estatísticas nacionais e internacionais as quais apontam que a maior mortalidade das pequenas e micro empresas ocorre até os três primeiros anos de funcionamento, chegando a 90% as que encerram suas atividades.

### **3.4 Instrumentos de coleta de dados**

A técnica para a coleta de dados a ser utilizada será o questionário, que conforme Richardson (1989) é uma técnica de investigação que está composta de um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, aplicado diretamente pelo pesquisador a cada empresário, com perguntas fechadas em quase sua totalidade e algumas abertas para complemento de informação, o questionário (anexo 2) também foi submetido a um pré-teste, conforme recomenda Roesch (1996) cuja estratégia foi de aplicar o instrumento em forma aleatória a seis empresários.

Posteriormente foi aplicado ao resto da população segmentada que era de 60 (sessenta) empresários que atualmente atendem ao requisito desta pesquisa que é de ter mais de cinco anos de atividade conforme dados secundários obtidos com a direção da Assinvest. Destas sessenta empresas somente 37 aceitaram responder ao questionário. Dessas cinco responderam ao pré-teste, e o restante, ou seja, 32 participaram do análise desta pesquisa.

### **3.5 Técnicas de análise de dados**

Os dados quantitativos coletados através do questionário foram organizados em forma de relatório, do tipo matriz e, posteriormente, submetidos a tratamento estatístico através da utilização do *software* denominado *Sphinx Lexica*. Os recursos estatísticos que serão utilizados como instrumentos de análise são o cálculo de porcentagens e as médias que também serão utilizadas na análise de correspondência múltipla, técnicas exploratórias para avaliar associações entre muitas variáveis simultaneamente.



No processo de análise dos dados levantados através do questionário serão seguidos os seguintes passos: análise de frequência dos dados coletados; análise da associação entre variáveis; análise comparativa, conforme apresenta-se no capítulo quatro.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

A seguir apresenta-se a tabulação simples dos dados, de uma análise individual obtidos na aplicação do questionário, complementados com observações comentários e percepções levantadas no momento do levantamento.

##### 4.1 Características gerais da empresa

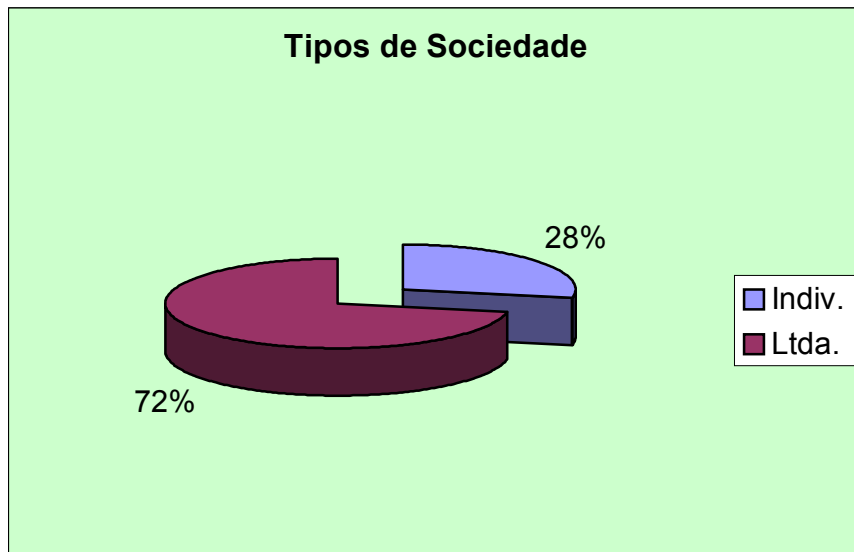
Foram consideradas quatro situações em relação ao tipo de sociedade dos quais dentre os entrevistados somente houve só dois tipos de sociedade, empresas do tipo individual e as limitadas e que apresentaram o seguinte:

A grande maioria, 72%, são empresas de responsabilidade limitada, que necessitam para sua constituição de no mínimo dois sócios, esta característica é comum na micro e pequena empresa devido a que uma grande quantidade são empresas que começam como um negócio da família e portanto denominada empresa familiar, esta é uma estratégia comum para evitar os custos iniciais de mão de obra, já que se presume que, nesta fase, a empresa necessita de grande esforço de muitas pessoas que se fossem contratadas inviabilizaria o empreendimento.

**Quadro 1 – Tipos de Sociedade**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Empresa individual	9	28%
Sociedade Limitada	23	72%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

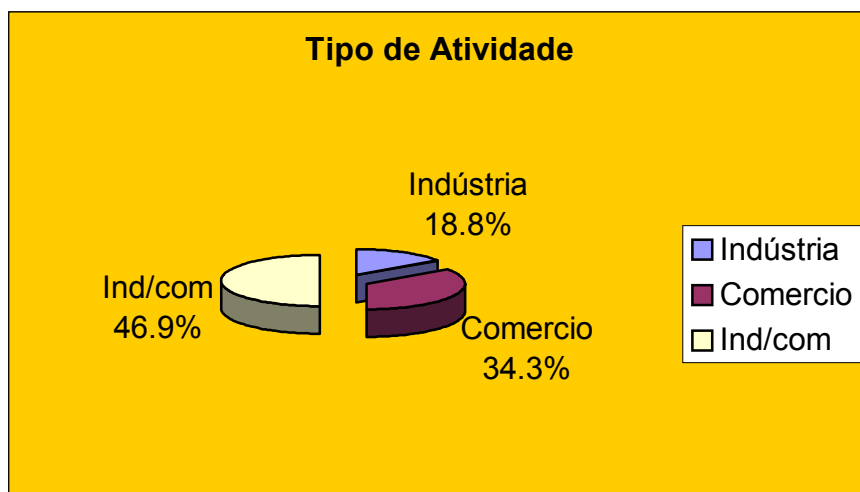


Fonte: Dados primários

**Quadro 2 Tipo de Atividade**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Industria	6	18.8
Comercio	11	34.3
Industria e comercio	15	46.9
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários



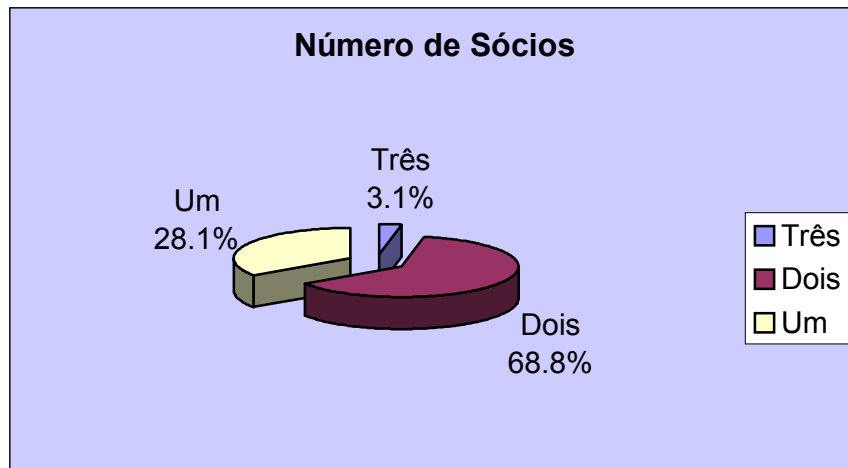
Fonte: Dados primários

Como pode ser observado a metade das empresas entrevistadas optaram por uma estratégia de fabricação e venda direta ao consumidor, sendo isso, uma estratégia que segundo declarações dos empresários abrange um mercado mais amplo e variado, além de ser uma forma de divulgar e fixar a sua marca.

**Quadro 3 Número de Sócios**

Alternativas coletadas	Quantidade	Frequência
3	1	3.1
2	22	68.8
1	9	28.1
Total	32	100%

Fonte: Dados primários



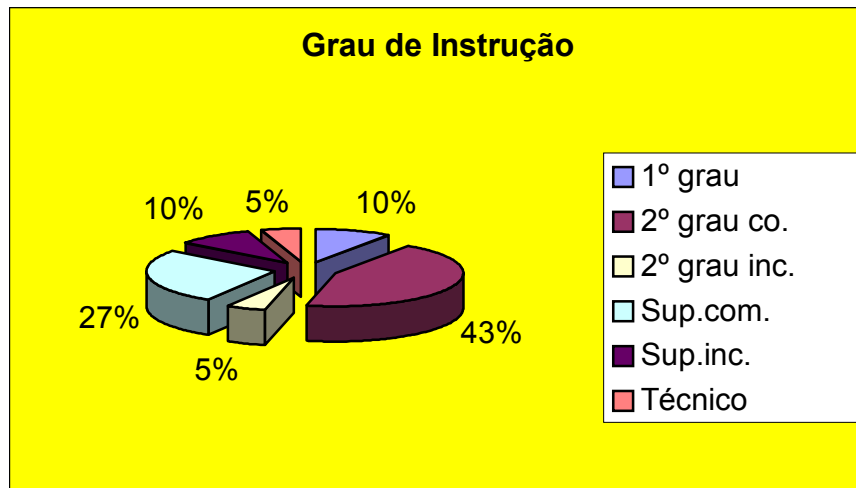
Fonte: Dados primários

Nesta característica pode-se perceber que a grande maioria são empresas de responsabilidade limitada e que formam parte do grande número de empresas familiares, onde o negócio envolve toda a atividade familiar, podendo observar-se que as sociedades são a maioria entre casais ou irmãos. Nos que representam as empresas individuais, pode se constatar que alguns tiveram experiências de sociedade mal sucedidas.

#### Quadro 4 Grau de instrução dos sócios

Categoria	Quantidade	Frequência
1º Grau	4	10%
2º Grau	20	48%
Superior	15	37%
Técnico	2	5%
Total	41	100,00%

Fonte: Dados primários



Fonte: Dados primários

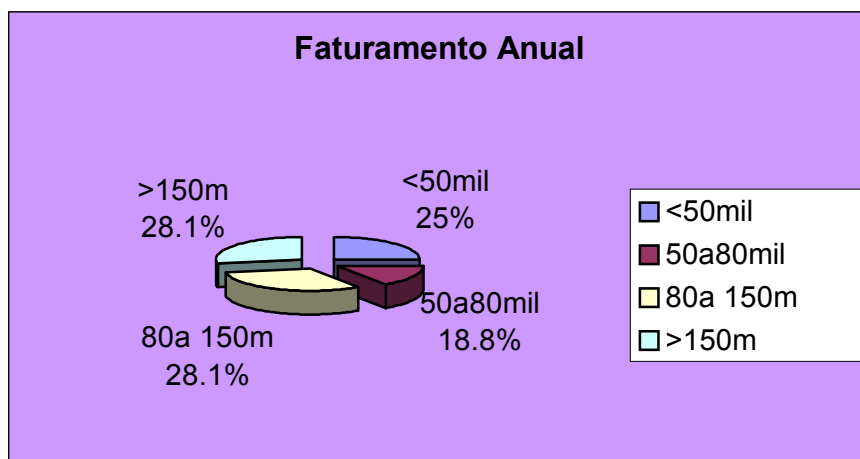
Em relação ao grau de instrução dos sócios das organizações levantadas pode-se observar que este pode ser considerado um dos fatores que determinam o grau de sucesso das micro e pequenas empresas, pois é notória a preocupação com o aprendizado e a qualificação para o desenvolvimento do próprio negócio, como se observa na tabela e se visualiza no gráfico 90% dos empresários têm entre segundo grau e nível superior, e o grande objetivo é aprimorar-se cada vez mais, pois há uma consciência muito grande de que a competitividade pode ser assimilada com a aquisição de conhecimentos técnicos e culturais.

#### 4.2 Características econômicas da empresa

**Quadro 5 Faturamento anual**

Categoria	Quantidade	Frequência
Ate 50.000	8	25%
De 50 a 80.000	6	18.8%
De 80 a 150.000	9	28.1%
Mais de 150.000	9	28.1%
Total	32	100,00%

Fonte: Dados primários



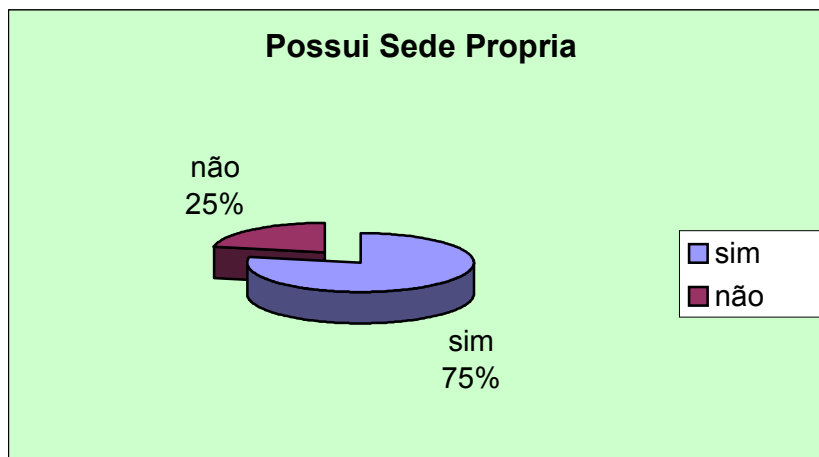
Fonte: Dados primários

As questões relacionadas a faturamento sempre serão difíceis de se levantar, pois na ótica da maioria das empresas fazem parte das informações sigilosas, motivo pelo qual não pode ser considerado como um dado levantado com grande precisão, percebeu-se que a maioria informou dados aquém do real, mas como informação isolada pode não significar muito, mas no cruzamento com outras variáveis aqui pesquisadas serão de grande utilidade.

#### Quadro 6 Possui sede própria

Categoria	Quantidade	Frequência
Sim	24	75%
Não	8	25%
Total	32	100,00%

Fonte: Dados Primários



Fonte: Dados primários

Um dos aspectos bastante relevantes nas estratégias de sucesso dos micro e pequenos empresários, é a questão do local onde funciona a empresa, a preocupação de excluir as despesas de aluguel dentre seus custos é de importância fundamental, além de poder planejar seu próprio crescimento em relação a estrutura que possui.

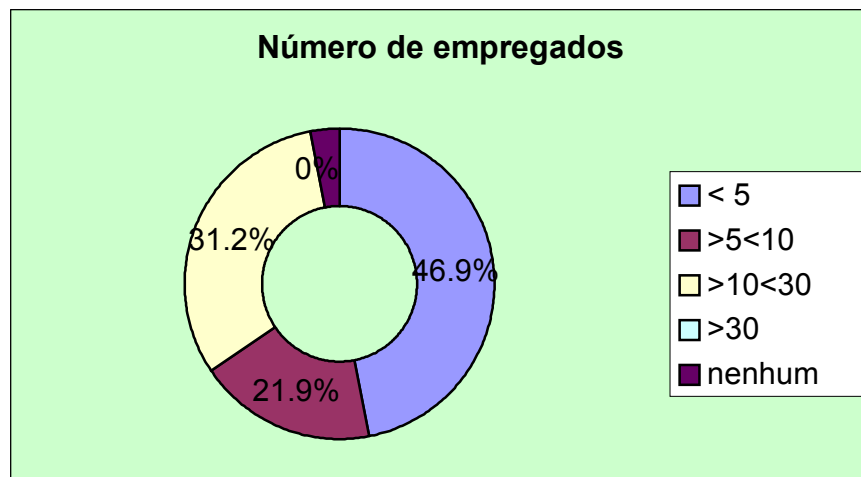
Outra característica observada na pesquisa é que o fato de possuir uma sede própria é considerado uma grande conquista, ao mesmo tempo representa um motivo de orgulho e satisfação de ter estabilidade própria, sem a preocupação de precisar mudar a qualquer momento ou de depender de terceiros.

#### Quadro 7 Número de empregados

Categoria	Quantidade	Frequência
Menos de 5	15	46.9%
De 5 a 10	7	21.9%
De 10 a 30	10	31.2%
Nenhum	0	0%
Total	32	100,00%

Fonte: Dados Primários





Fonte: Dados primários

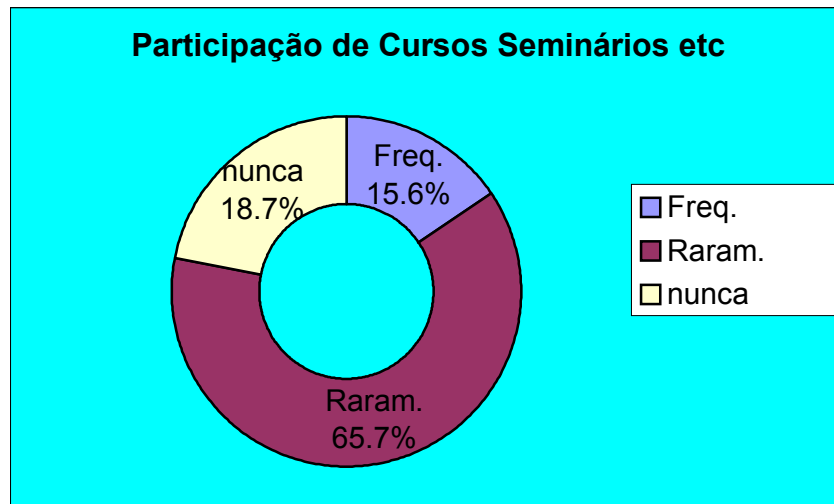
Como mostra o quadro e representa o gráfico, constatou-se que a grande maioria dos entrevistados tem menos de cinco empregados quase 47% do total, o restante está distribuído entre cinco a vinte e sete empregados, número este da empresa com maior número de funcionários, também foi identificada uma com vinte e cinco e o restante com menos de dezoito.

#### 4.3 Características referentes à estrutura técnica e gerenciamento

**Quadro 8 Participação de cursos, seminários, treinamentos.**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Freqüentemente	5	15.6%
Raramente	21	65.7%
Nunca	6	18.7%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



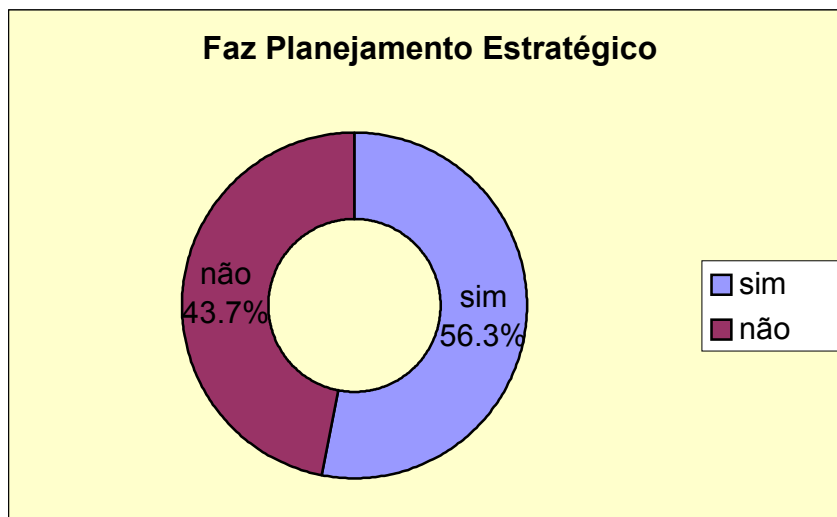
Fonte: Dados primários

A questão relativa à participação de cursos, seminários, treinamentos e outros eventos que contribuem para o aprimoramento da organização em pequenas e micro empresas é um assunto que merece ser tratado com uma ótica especial porque, se por uma parte é fundamental para a sobrevivência, competitividade, eficiência e eficácia destas; também é uma grande complicação achar os meios de programar qualquer atividade sem ter que parar ou deixar de atender as encomendas que normalmente representam cem por cento o tempo de trabalho, além de que uma outra característica das micro e pequenas empresas é que não há funcionários que possam ter alguma folga durante o período de trabalho, já que a contratação de empregados neste segmento é sempre a mínima possível.

#### Quadro 9 Faz planejamento estratégico

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Sim	18	56.3%
Não	14	43.7%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários

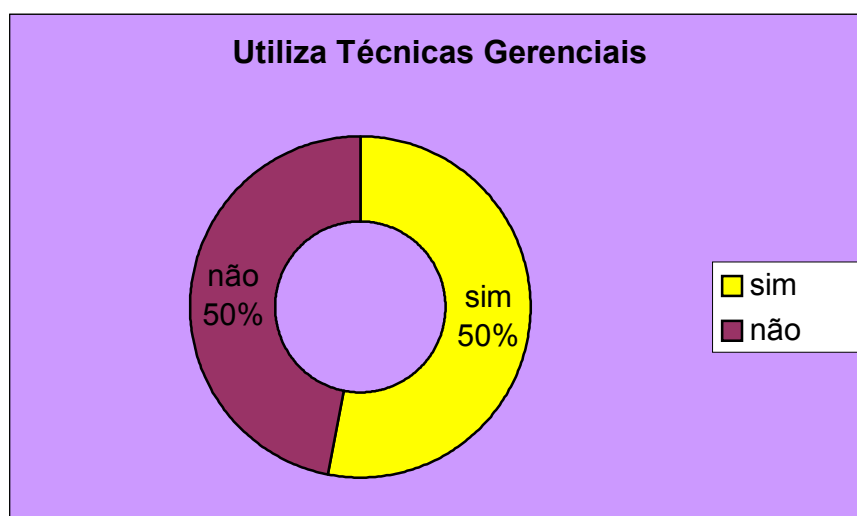


Fonte: Dados primários

**Quadro 10 Utiliza técnicas de Gerenciamento**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Sim	16	50%
Não	16	50%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



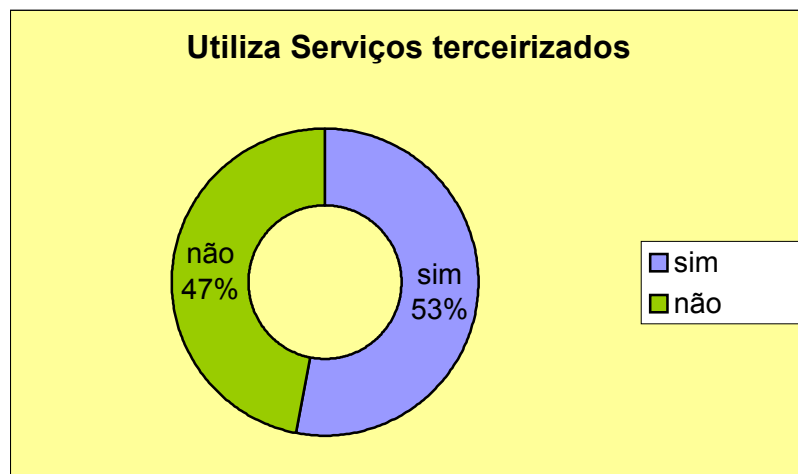
Fonte: Dados primários

A relação quanto ao uso de técnicas para gerenciar o empreendimento é muito equilibrada em razão aos que usam ou não, mas dentre os respondentes que têm uma organização mais técnica, pode-se levantar que as formas de adquirir esses conhecimentos provêm dos mais diversos meios, que vão desde os cursos superiores de diferentes áreas, cursos realizados pelo SEBRAE, treinamentos, consultorias e cursos e leituras específicos, também um grande número de troca de informações com pessoas mais experientes no negócio.

**Quadro 11 Utiliza serviços terceirizados**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Sim	17	53%
Não	15	47%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



Fonte: Dados primários

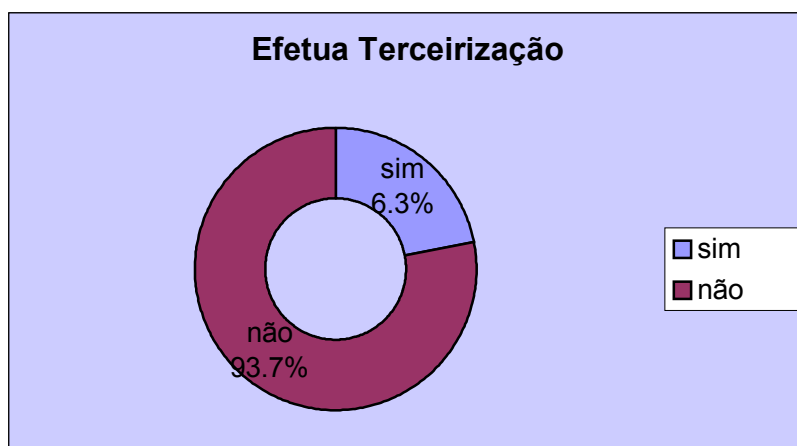
Esta questão é muito utilizada pelo setor da confecção, principalmente em situações de alta demanda em tempos determinados ou sazonalidades, tendo-se tornado uma prática habitual do setor criando até especialistas em facção, que são as pequenas oficinas ou empresas que se dedicam exclusivamente a prestar este tipo de serviço. Atualmente esta prática também está sendo adotada pelas médias e grandes empresas, devido a uma necessidade de mercado que

prioriza a diminuição de custos e o enxugamento máximo da estrutura organizacional para se tornar competitivo.

**Quadro 12 Efetua terceirização**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Sim	2	6.3%
Não	30	93.7%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



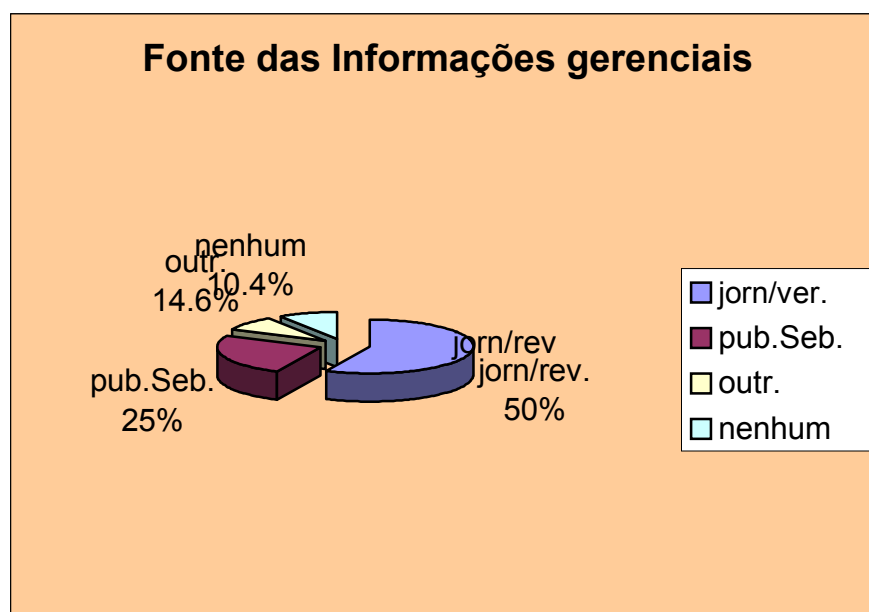
Fonte: Dados primários

Na questão anterior pode-se apreciar um equilíbrio entre as empresas que terceirizam ou não a sua produção e outras atividades, mas neste aspecto de realizar serviços para outros, a prática não é muito usual, somente seis ponto três por cento dos entrevistados realiza serviços terceirizados e o resto não, isto se deve à falta de disponibilidade de mão de obra, tempo e estrutura dimensionada para atender uma demanda fora de programação, e também o baixo preço que geralmente é pago pelos serviços de facção.

**Quadro 13 Informações mais importantes utilizadas para o gerenciamento da empresa.**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Jornais e revistas	24	50%
Publicações do SEBRAE	12	25%
Outros	7	14.6%
Nenhuma	5	10.4%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



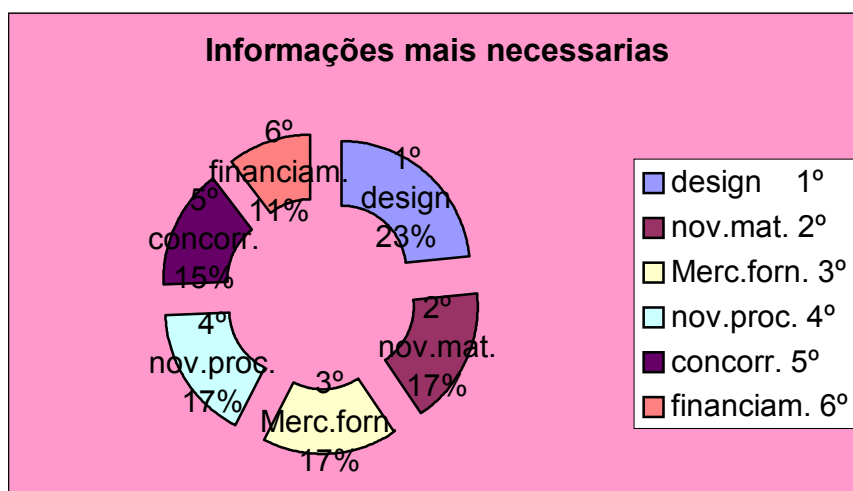
Fonte: Dados primários

As fontes mais utilizadas para adquirir informações são jornais e revistas, que representam 50% das fontes de informações do micro empresário, e em segundo lugar as publicações do Sebrae com 25%, nesta questão o fator custo para informação pesa bastante para o pequeno empresário, por isso as fontes mais econômicas são as que se adaptam ao orçamento das micro e pequenas empresas.

**Quadro 14 Quais as informações mais necessárias em ordem de importância**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
1º sobre Design	11	23%
2º sobre novos materiais	8	17%
3º sobre merc. Fornecedor	8	17%
4º sobre novos proc. de prod.	8	17%
5º sobre concorrentes	7	15%
6º sobre financiamentos	5	11%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



Fonte: Dados primários

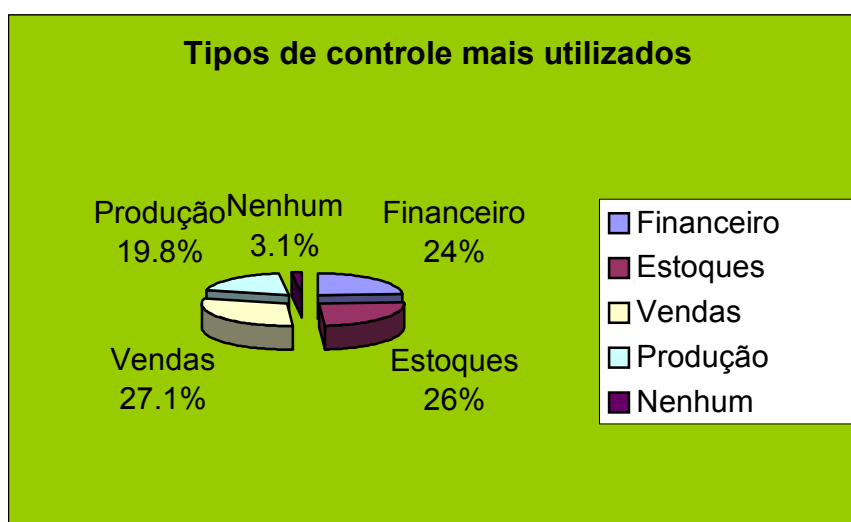
Apesar de não haver um grande destaque em relação às informações importantes para o gerenciamento e desenvolvimento da empresa, o item que mais se destaca é referente às informações sobre *design*, isto é muito natural pois o desenho da moda é muito dinâmico e é necessário estar constantemente atualizado em relação as mudanças de cada estação, muitos

empresários declararam como fator de sucesso o fato de se manterem atualizados em relação as mudanças e às tendências do mercado do vestuário.

**Quadro 15 Quais tipos de controle mais utilizados na empresa**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Financeiro	23	24%
Estoques	25	26%
Vendas	26	27.1%
Produção	19	19.8%
Nenhum	3	3.1%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fonte; Dados primários.



Fonte: Dados primários

Em relação aos controles, pode-se visualizar na tabela e no gráfico que são elementos muito importantes para uma organização sobressai dentre eles o de vendas, mais pelo fato de que o



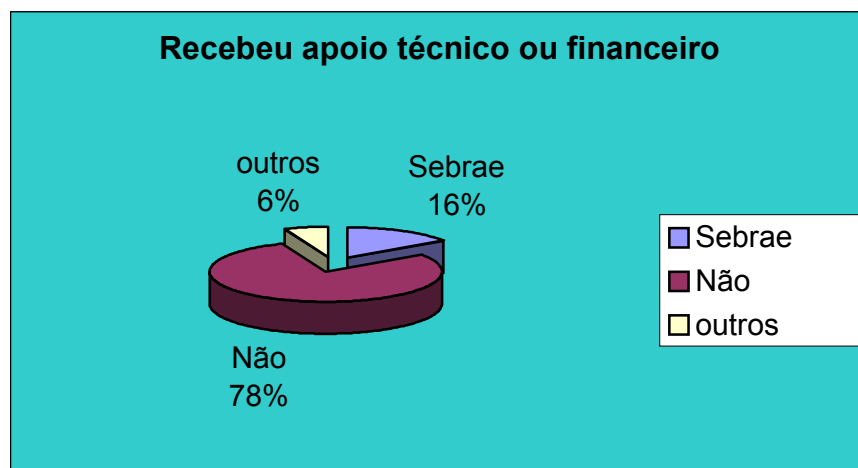
menos freqüente é o controle de produção, que não é utilizado pelas empresas comerciais, mesmo não utilizando técnicas acadêmicas de controle, são adaptados os mais variados sistemas de controle que são entendidos somente por quem os realiza, geralmente o dono do negócio.

#### 4.4 Características relacionadas com o ambiente externo.

**Quadro 16 Recebeu ou recebe algum tipo de apoio técnico financeiro de alguma instituição.**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Freqüência</b>
SEBRAE	5	16
Não	25	78
Outros	2	6
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários



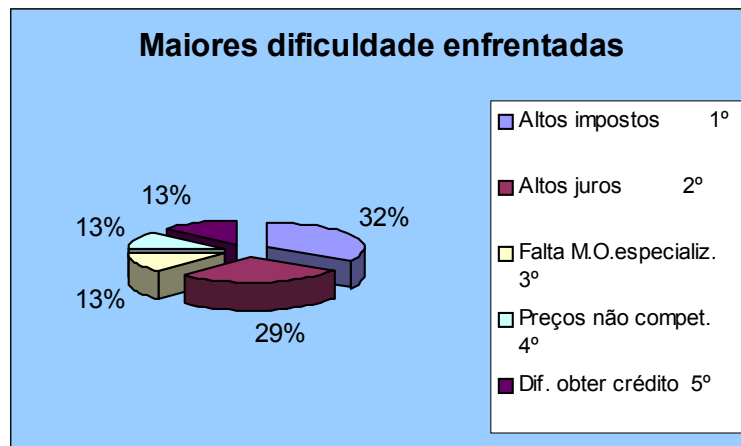
Fonte: Dados primários

Esta questão foi bastante polêmica, já que, como se pode visualizar, a grande maioria dos empresários, 78%, não tiveram nenhum tipo de ajuda de algum órgão de governo, seja municipal, estadual ou federal, pode-se perceber que existe um grande ressentimento em relação ao assunto de incentivos de ajuda para a criação e desenvolvimento da pequena e micro empresa no Brasil comparado aos países desenvolvidos. Os respondentes frisaram, de forma categórica e com muita ênfase e orgulho, o fato de não terem recebido nenhum tipo de apoio de qualquer órgão governamental, mas gostariam de tê-lo recebido.

**Quadro 17 Quais as maiores dificuldades que sua empresa enfrenta por ordem de importância**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
1º Altos Impostos	21	32%
2º Altos juros	18	29%
3º Falta de M.O.especializada	8	13%
4º Preços não competitivos	8	13%
5º Dificuldade de obter crédito	7	13%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



Fonte: Dados primários

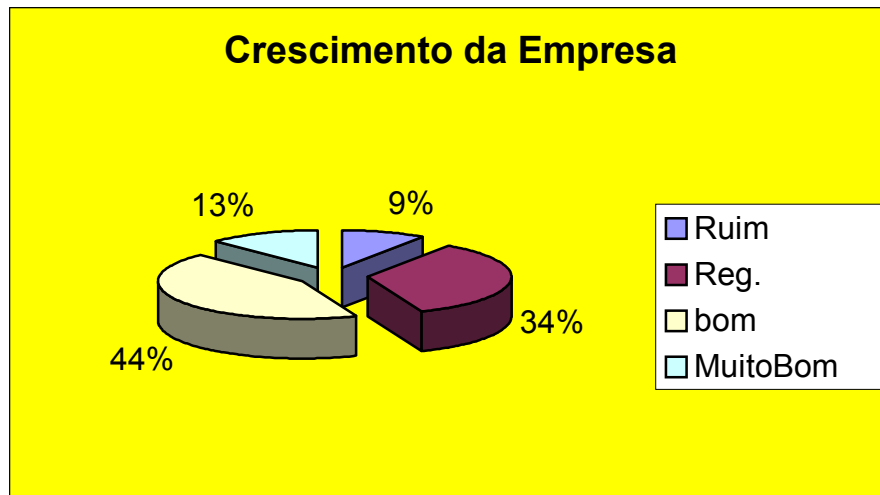
Esta é uma outra questão polêmica que diz respeito às facilidades e dificuldades que os órgãos governamentais impõem às micro e pequenas empresas, dentre os empresários selecionados para esta pesquisa um terço deles opinam que a maior dificuldade que as suas empresas enfrentam são altos impostos e altas taxas de juros, duas variáveis que dependem exclusivamente de órgãos governamentais, e como pode ser apreciado no gráfico e na tabela estas dificuldades juntas somam 60%, portanto as outras dificuldades apresentadas como a falta de mão de obra, preços pouco competitivos e dificuldade de obter créditos, apesar de constituírem problemas a serem enfrentados, não têm uma significância tão grande como os anteriores.

#### 4.5 Características referentes a resultados.

**Quadro 18 Crescimento da empresa a partir de sua criação**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Ruim	3	9%
Regular	11	34%
Bom	14	44%
Muito bom	4	13%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



Fonte: Dados primários

Esta questão apresenta uma informação que se mostra como um paradoxo em relação a incentivos técnicos e financeiros, já que mesmo sem eles a maioria dos empresários, 57% apresenta um crescimento de bom para muito bom, e tem-se que 34% declararam que seu crescimento foi regular e somente 9% acharam que o seu é considerado ruim, defrontado com esta situação cabe se perguntar: **como teria sido o crescimento destas empresas com um tratamento diferenciado e com o apoio e ajuda que merecem?**

**Quadro 19 Foi realizado algum tipo de estudo prévio formal ao iniciar o negocio.**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Sim	9	28%
Não	23	72%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



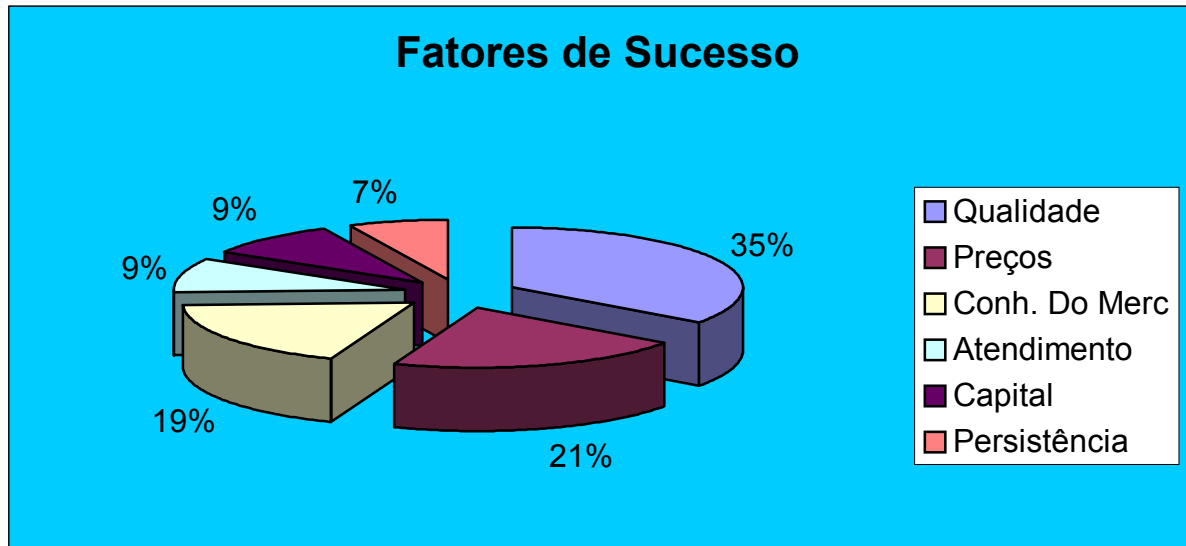
Fonte: Dados primários

Aqui também se pode visualizar um caso que está em desacordo com a literatura administrativa e com as opiniões de estudiosos e práticos em gestão, o resultado da pesquisa indica que 72% não realizaram nenhum tipo de estudo prévio para implantação do negócio, isso poderia ainda ter acontecido há dez anos, como as empresas pesquisadas têm mais de cinco anos, percebeu-se que nessa porcentagem estão as empresas mais antigas, já que atualmente não se concebe a criação ou implantação de algum negócio sem um estudo prévio de mercado e da missão pretendida.

#### Quadro 20 Três fatores de Sucesso de um empreendimento no ramo

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Qualidade	15	35%
Conhecimento do mercado	8	19%
Preços	9	21%
Atendimento	4	9%
Capital	4	9%
Persistência	3	7%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



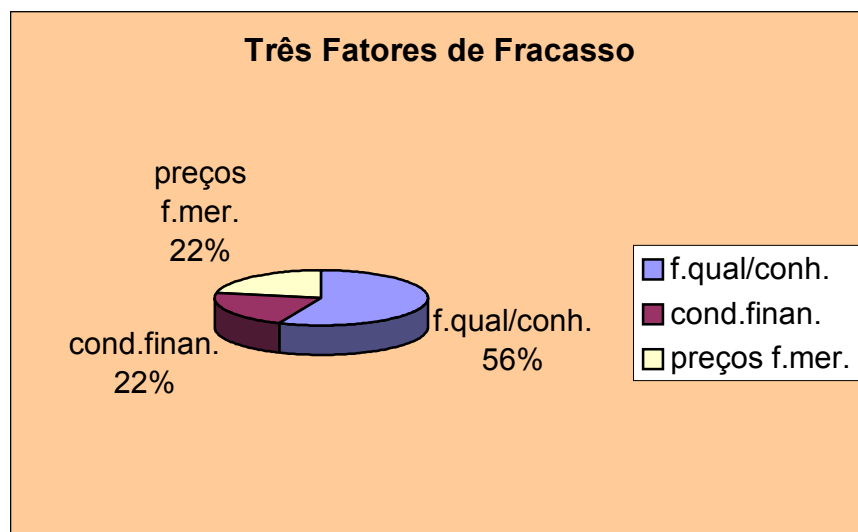
Fonte: Dados primários

Entre os objetivos desta pesquisa está o levantamento de fatores de sucesso, ao perguntar diretamente aos entrevistados quais os três fatores de sucesso mais importantes, a grande maioria citou dois fatores que cada dia se tornam indispensáveis para ser competitivo e manter-se no mercado, como se pode apreciar no gráfico, a qualidade e a prática estratégica de preços constituem elementos de sucesso, e como terceiro ponto declararam que o conhecimento do mercado ou do negócio é também fundamental nas suas atividades. Outros três fatores como atendimento, capital e persistência são citados quase com a mesma importância sendo que estes fatores constituem os que tiveram maior frequência de respostas, no tratamento estatístico está o gráfico e o quadro contendo o total das citações.

**Quadro 21 Três fatores de Fracasso**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Falta de qualidade e conhecimento	18	56%
Condições financeiras	7	22%
Preços fora de mercado	7	22%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



Fonte: Dados primários

Assim como qualidade e conhecimento formam as condições de sucesso mais relevantes, a falta dessas características e condições constituem as maiores situações de fracasso, no levantamento se pode-se ver que as duas condições representam 56% das opiniões, posteriormente, com o mesmo grau de importância, 22%, está a falta de condições financeiras e também os preços, quando não se adaptam ao mercado para o qual estão posicionados.

#### 4.6 Características do ambiente interno.

**Quadro 22 Critério de retirada de dinheiro dos sócios**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Freqüência</b>
Pró-labore	12	60%
Relativo as vendas	4	20%
Só necessário	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



Fonte; Dados primários.

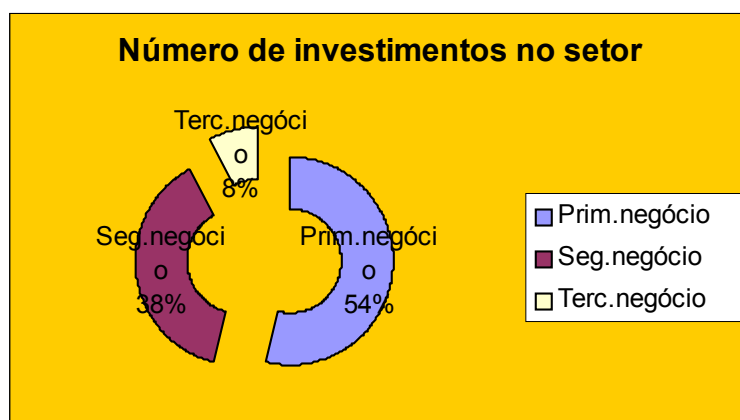
Neste questionamento ficou demonstrado que os empresários de sucesso sabem ou aprenderam a lidar com o dinheiro da empresa, situação que de acordo com a experiência do autor é o grande problema do micro e pequeno empresário, que considera as entradas de numerários como se fossem da sua propriedade particular, e podendo dispor deles como se fossem seu salário, o quadro acima mostra claramente que estes empresários conseguiram se manter e crescer no seu segmento pela consciência de poder diferenciar a sua pessoa física, da pessoa jurídica, assim pode-se ver claramente que os critérios de retirada de dinheiro dos sócios obedece a um critério profissional, que depende da própria situação financeira da empresa, a maioria estipula um critério de pró-labores 60%, que é utilizado normalmente para os sócios que trabalham na empresa, o restante ou seja 40% é ainda mais cauteloso com relação à retirada, esta é feita de acordo com o faturamento da empresa.



**Quadro 23 Número de investimentos no setor**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Primeiro negocio	17	54%
Segundo negocio	12	38%
Terceiro negocio	3	8%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados primários



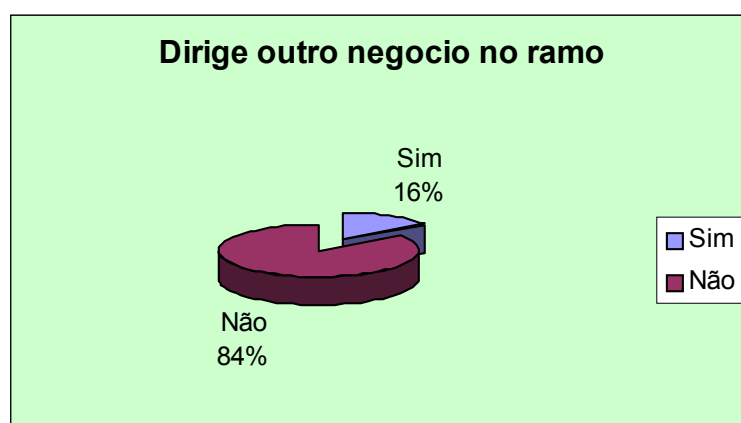
Fonte: Dados primários.

Neste levantamento pode-se observar que a maioria composta de 54% dos entrevistados não teve outro negócio do ramo antes de começar este de sucesso, portanto se pode comentar que a experiência anterior não é relevante para o sucesso de um empreendimento, já que somente 38% estão no seu segundo negócio e somente 8% estão em seu terceiro empreendimento do ramo.

**Quadro 24 Dirige outro negocio no ramo**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência</b>
Sim	5	16%
Não	27	84%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte; dados primários.



Fonte; Dados primários.

Em relação a sua dedicação para o negócio a grande maioria 84%, não tem e nem dirigem outro empreendimento no ramo, portanto este pode ser considerado como um dos fatores que conduzem ao sucesso a micro e pequena empresa, concentrar todas as energias para um fim determinado e não desperdiçá-las em tentar assumir negócios que em determinado momento podem fugir de seu controle, a outra parte dos entrevistados que dirigem outra organização no ramo são aqueles que conseguiram formar uma estrutura mais sólida que permite conciliar as atividades de uma e de outra empresa.

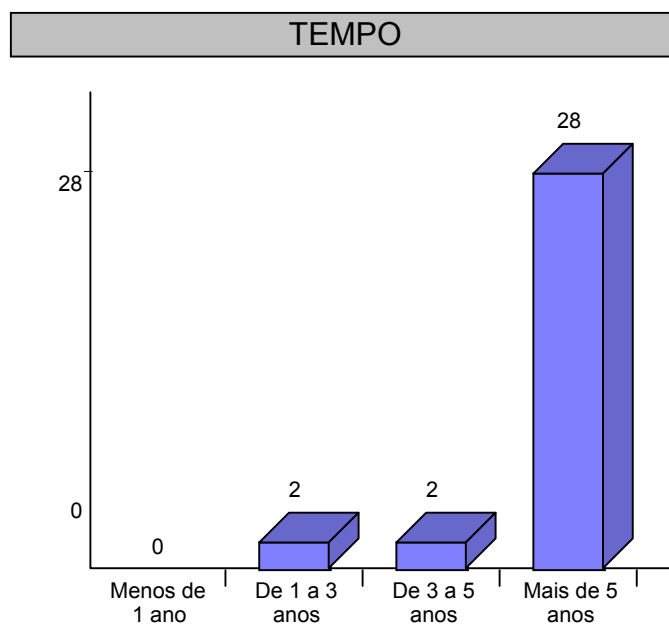
O tratamento simples dos dados obtidos permite uma visualização clara e objetiva dos resultados atingidos, e permite uma fácil interpretação e uma rápida análise do que realmente está ocorrendo no setor pesquisado, a continuação serão apresentados os dados analisados com o programa Sphinx que fornece em forma direta informações estatísticas mais aprofundadas e que reforçam a análise científica da pesquisa.

## 4.7 Resultados estatísticos fornecidos pelo programa Sphinx

### 4.7.1 Relacionados com as características gerais da empresa.

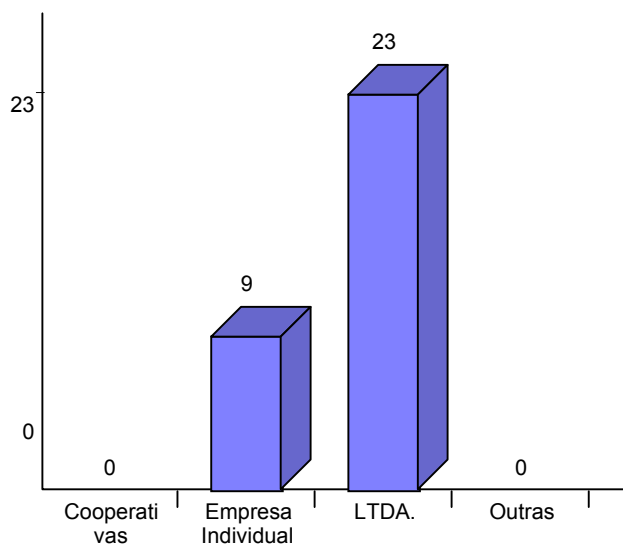
TEMPO	Qt. cit.	Freq.
Menos de 1 ano	0	0,0%
De 1 a 3 anos	2	6,3%
De 3 a 5 anos	4	12,5%
Mais de 5 anos	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Média = 3,81 Desvio-padrão = 0,54



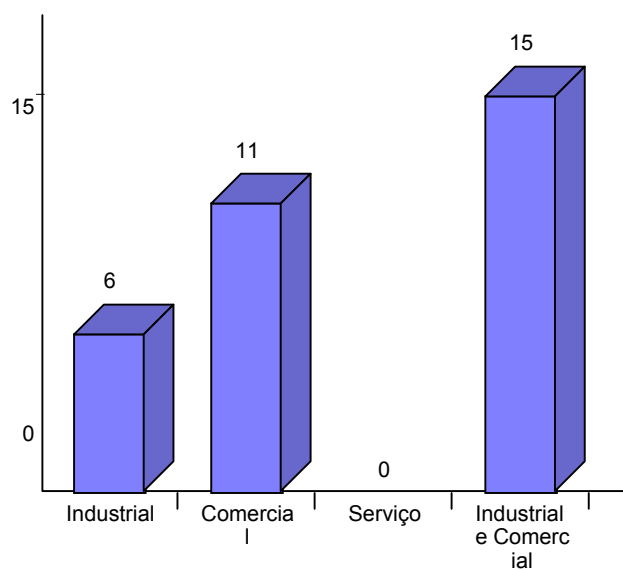
SOCIEDADE	Qt. cit.	Freq.
Cooperativas	0	0,0%
Empresa Individual	9	28,1%
LTDA.	32	100%
Outras	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

### SOCIEDADE



ATIVIDADE	Qt. cit.	Freq.
Industrial	6	18,8%
Comercial	17	53,1%
Serviço	17	53,1%
Industrial e Comercial	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

### ATIVIDADE

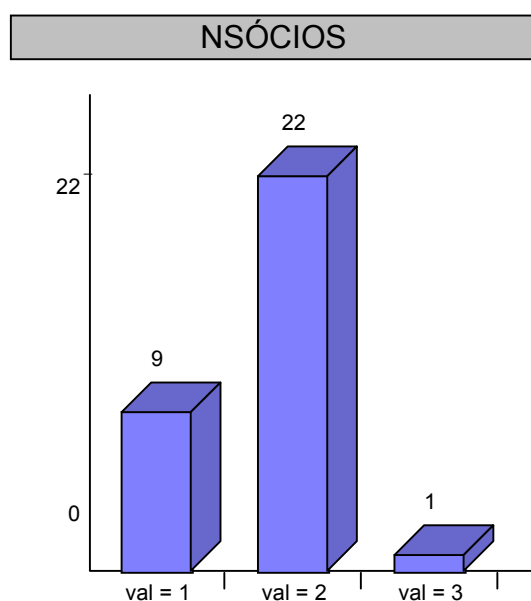


<b>NSÓCIOS</b>	Qt. cit.	Freq.
val = 1	9	28,1%
val = 2	31	96,9%
val = 3	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Mínimo = 1, Máximo = 3

Soma = 56

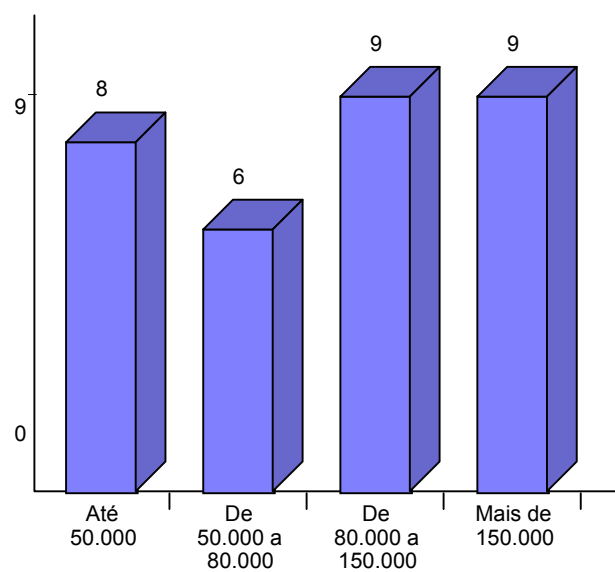
Média = 1,75 Desvio-padrão = 0,51



#### 4.7.2 Referente a características econômicas da empresa

<b>FATURAMENTO</b>	Qt. cit.	Freq.
Até 50.000	8	25,0%
De 50.000 a 80.000	14	43,8%
De 80.000 a 150.000	23	71,9%
Mais de 150.000	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

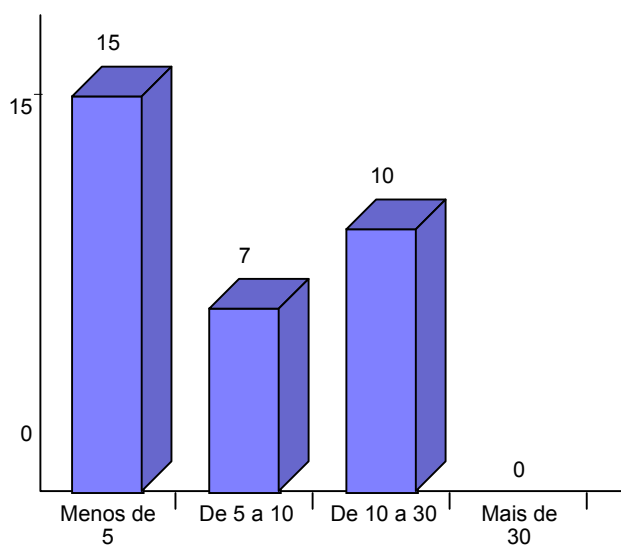
### FATURAMENTO



EMPREGADOS	Qt. cit.	Freq.
Menos de 5	15	46,9%
De 5 a 10	22	68,8%
De 10 a 30	32	100%
Mais de 30	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Média = 1,84 Desvio-padrão = 0,88**

### EMPREGADOS



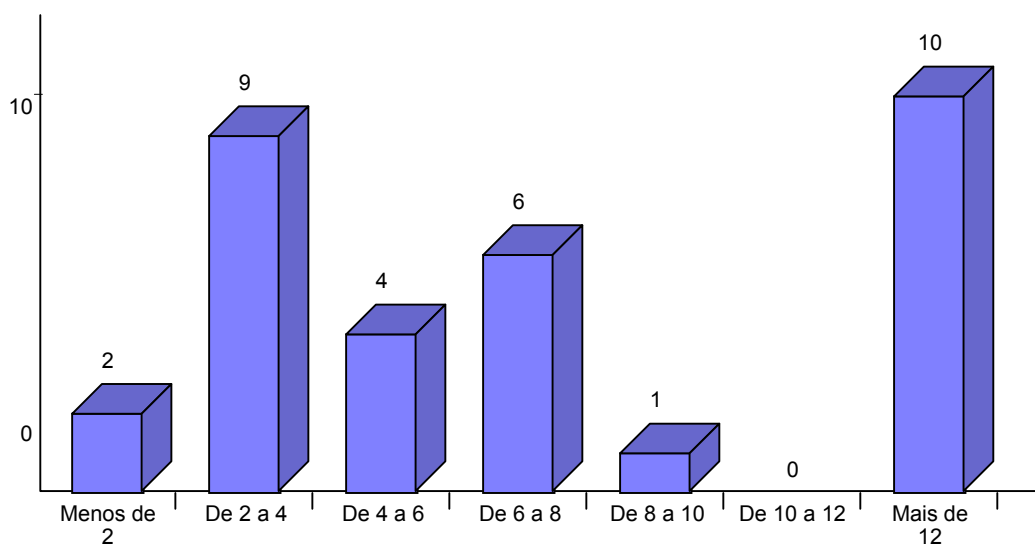
QEMPREGADOS	Qt. cit.	Freq.
Menos de 2	2	6,3%
De 2 a 4	11	34,4%
De 4 a 6	15	46,9%
De 6 a 8	21	65,6%
De 8 a 10	22	68,8%
De 10 a 12	22	68,8%
Mais de 12	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Mínimo = 0, Máximo = 27

Soma = 273

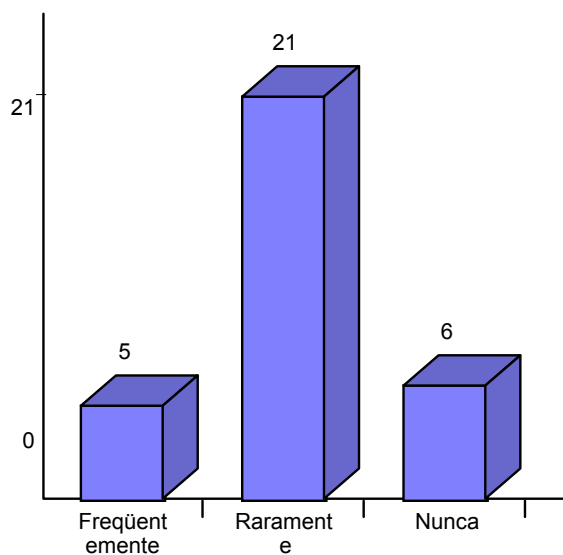
Média = 8,53 Desvio-padrão = 7,49

#### QEMPREGADOS



#### 4.7.3 Referente a estrutura técnica e gerenciamento

#### TREINAMENTOS

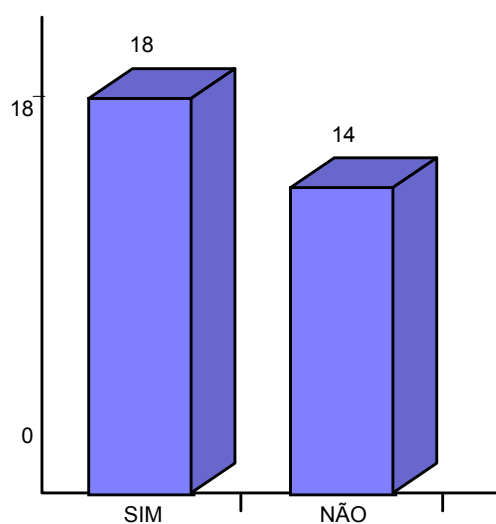


TREINAMENTOS	Qt. cit.	Freq.
Freqüentemente	5	15,6%
Raramente	26	81,3%
Nunca	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

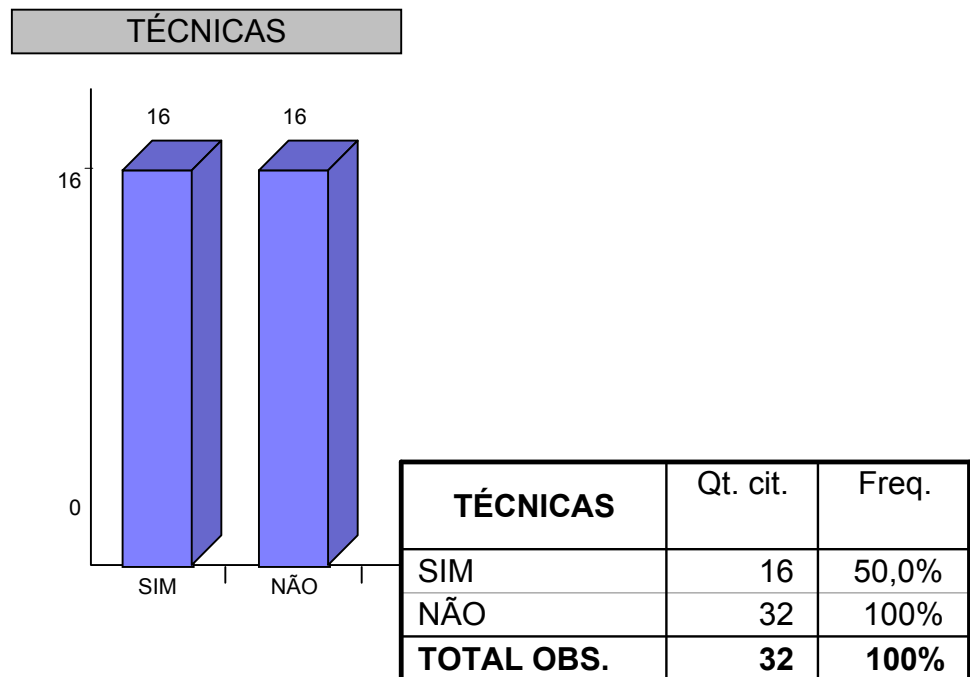
**Média = 2,03 Desvio-padrão = 0,59**

PLANEJAMENTO	Qt. cit.	Freq.
SIM	18	56,3%
NÃO	14	43,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

PLANEJAMENTO



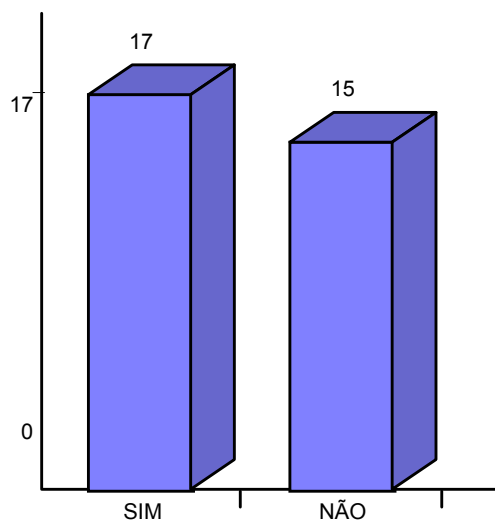




**Como adquiriu as técnicas para o gerenciamento.**

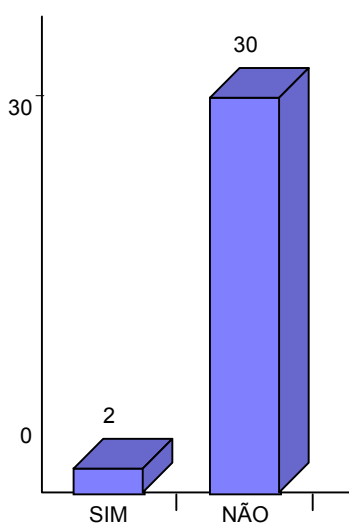
<b>Cursos</b>	<b>7</b>	<b>29,2%</b>
<b>Universidade</b>	<b>4</b>	<b>16,6%</b>
<b>Treinamentos</b>	<b>3</b>	<b>12,5%</b>
<b>Experiência anterior</b>	<b>3</b>	<b>12,5%</b>
<b>Consultorias</b>	<b>2</b>	<b>8,3%</b>
<b>Sebrae</b>	<b>2</b>	<b>8,3%</b>
<b>Troca de informações</b>	<b>1</b>	<b>4,2%</b>
<b>Na própria empresa</b>	<b>1</b>	<b>4,2%</b>
<b>Leituras</b>	<b>1</b>	<b>4,2%</b>

### UTERCEIRIZADOS



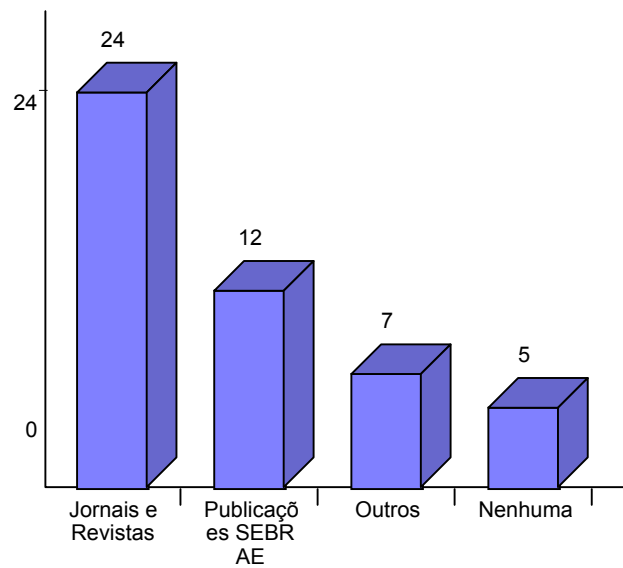
<b>ETERCEIRIZADOS</b>	Qt. cit.	Freq.
SIM	2	6,3%
NÃO	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

### ETERCEIRIZADOS



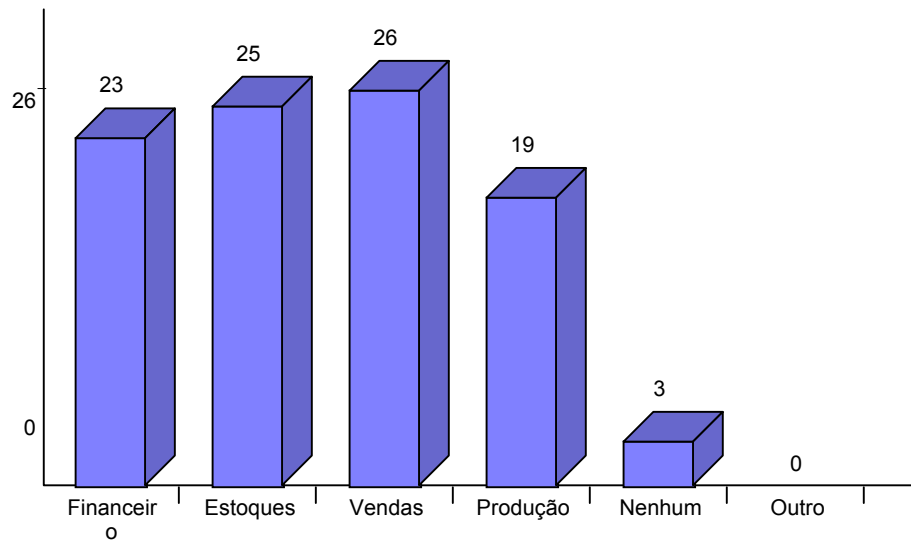
<b>FONTES_INFO</b>	Qt. cit.	Freq.
Jornais e Revistas	24	75,0%
Publicações SEBRAE	36	112,5%
Outros	43	134,4%
Nenhuma	48	150,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	

**FONTES\_INFO**



<b>CONTROLES</b>	Qt. cit.	Freq.
Financeiro	23	71,9%
Estoques	48	150,0%
Vendas	74	231,3%
Produção	93	290,6%
Nenhum	96	300,0%
Outro	96	300,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	

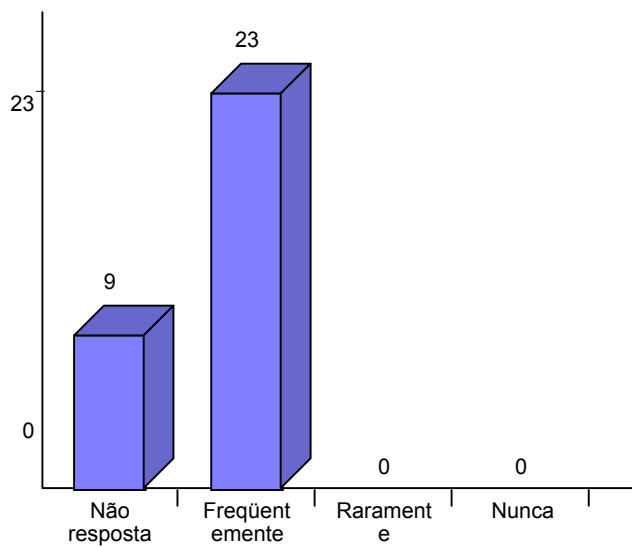
**CONTROLES**



<b>CONTROLES_FINANCEIROS</b>	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	9	28,1%
Freqüentemente	32	100%
Raramente	32	100%
Nunca	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Média = 1,00 Desvio-padrão = 0,00**

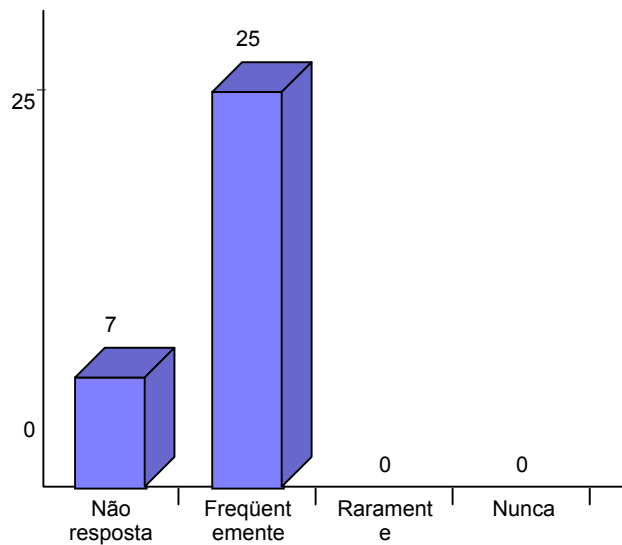
**CONTROLES\_FINANCEIROS**



<b>CONTROLES_ESTOQUES</b>	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	7	21,9%
Freqüentemente	32	100%
Raramente	32	100%
Nunca	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Média = 1,00 Desvio-padrão = 0,00**

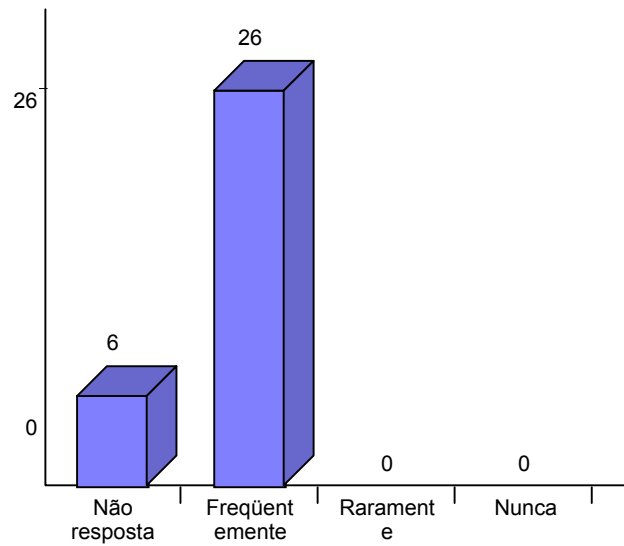
### CONTROLES\_ESTOQUES



<b>CONTROLES_VENDAS</b>	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	6	18,8%
Freqüentemente	32	100%
Raramente	32	100%
Nunca	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Média = 1,00 Desvio-padrão = 0,00**

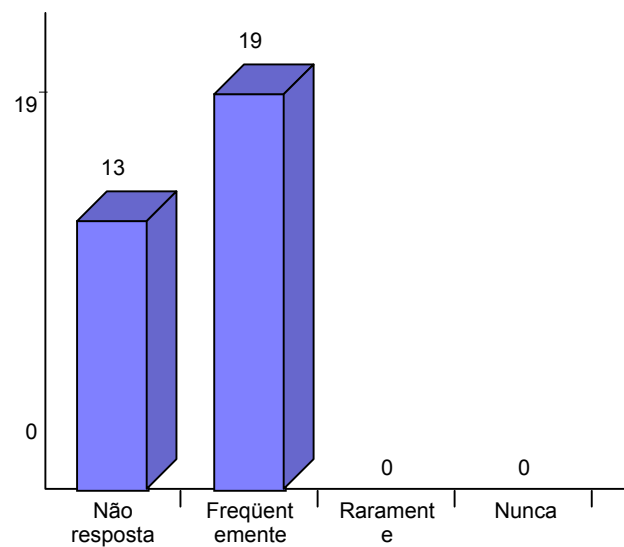
### CONTROLES\_VENDAS



CONTROLES_PRODUÇÃO	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	13	40,6%
Frequentemente	32	100%
Raramente	32	100%
Nunca	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Média = 1,00 Desvio-padrão = 0,00**

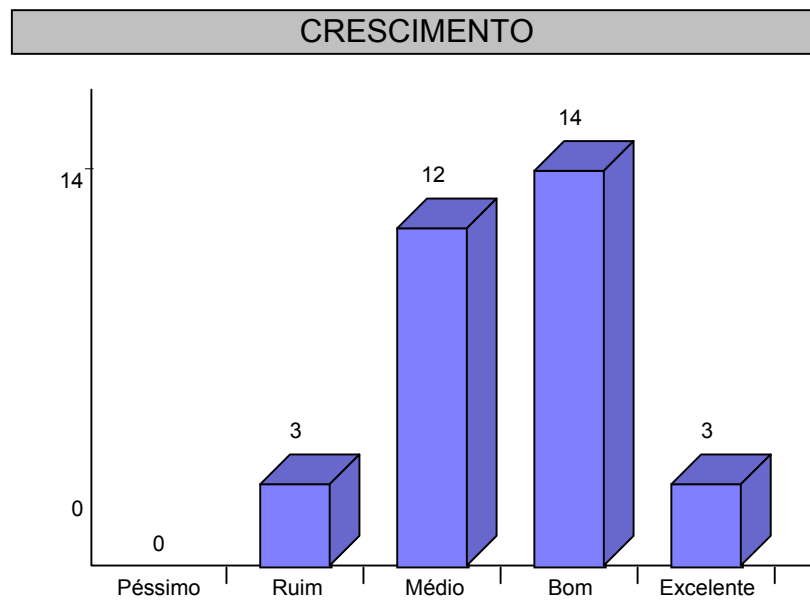
### CONTROLES\_PRODUÇÃO



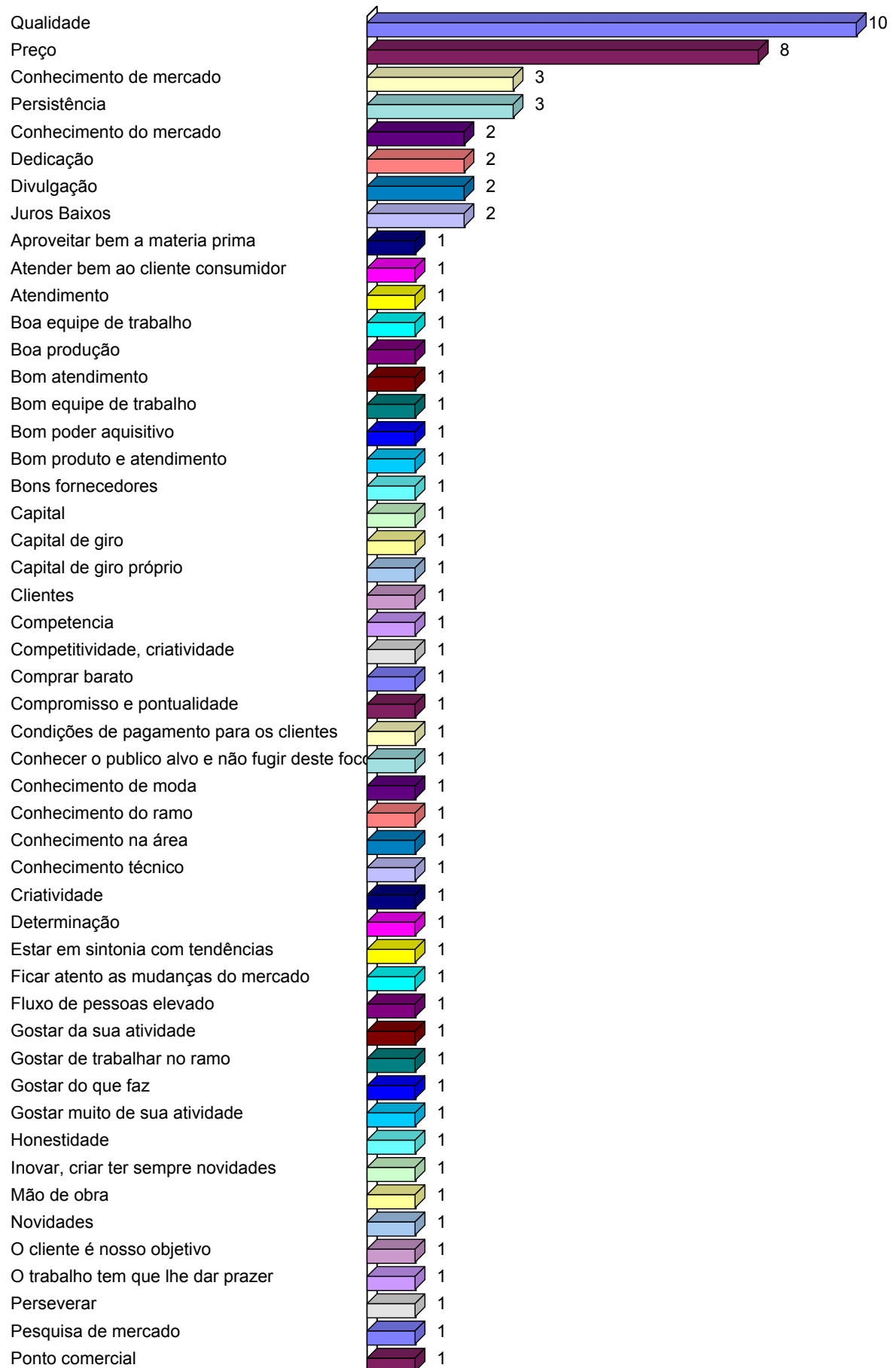
#### 4.7.4 Referente a resultados

<b>CRESCIMENTO</b>	Qt. cit.	Freq.
Péssimo	0	0,0%
Ruim	3	9,4%
Médio	15	46,9%
Bom	29	90,6%
Excelente	32	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Média = 3,53 Desvio-padrão = 0,80**

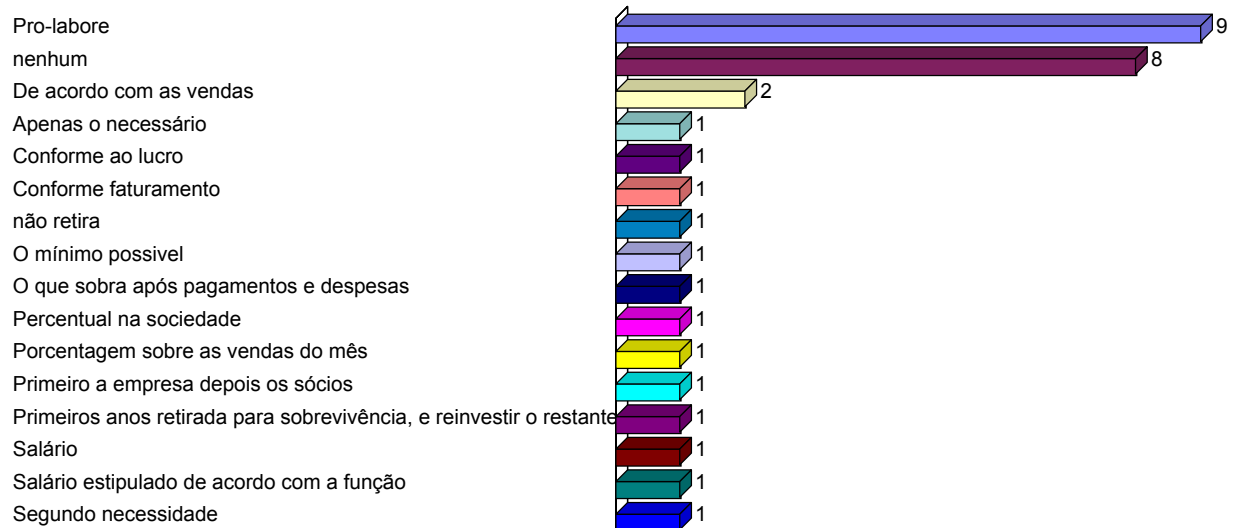


## Fatores de Sucesso





Critério de Retirada de Dinheiro dos Sócios

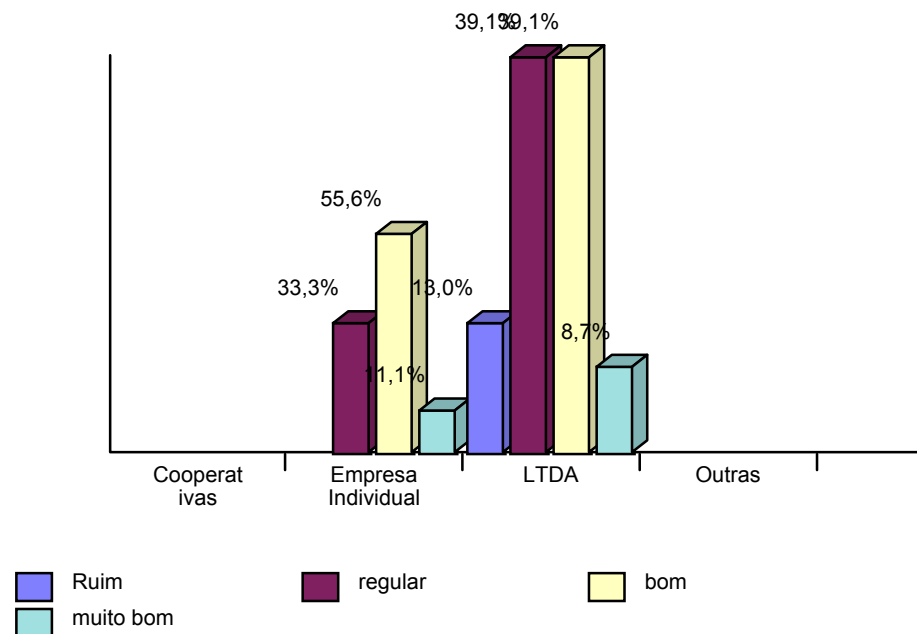


Valores	Qt. cit.
Pro-labore	9
nenhum	8
De acordo com as vendas	2
Apenas o necessário	1
Conforme ao lucro	1
Conforme faturamento	1
não retira	1
O mínimo possível	1
O que sobra após pagamentos e despesas	1
Percentual na sociedade	1
Porcentagem sobre as vendas do mês	1
Primeiro a empresa depois os sócios	1
Primeiros anos retirada para sobrevivência, e reinvestir o restante	1
Salário	1
Salário estipulado de acordo com a função	1
Segundo necessidade	1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

## TABELAS CRUZADAS

<b>Crescimento da empresa</b> <b>TIPOS DE SOCIEDADE</b>	Ruim	regular	bom	muito bom	<b>TOTAL</b>
Cooperativas	0	0	0	0	<b>0</b>
Empresa Individual	0	3	5	1	<b>9</b>
LTDA	3	9	9	2	<b>23</b>
Outras	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>32</b>

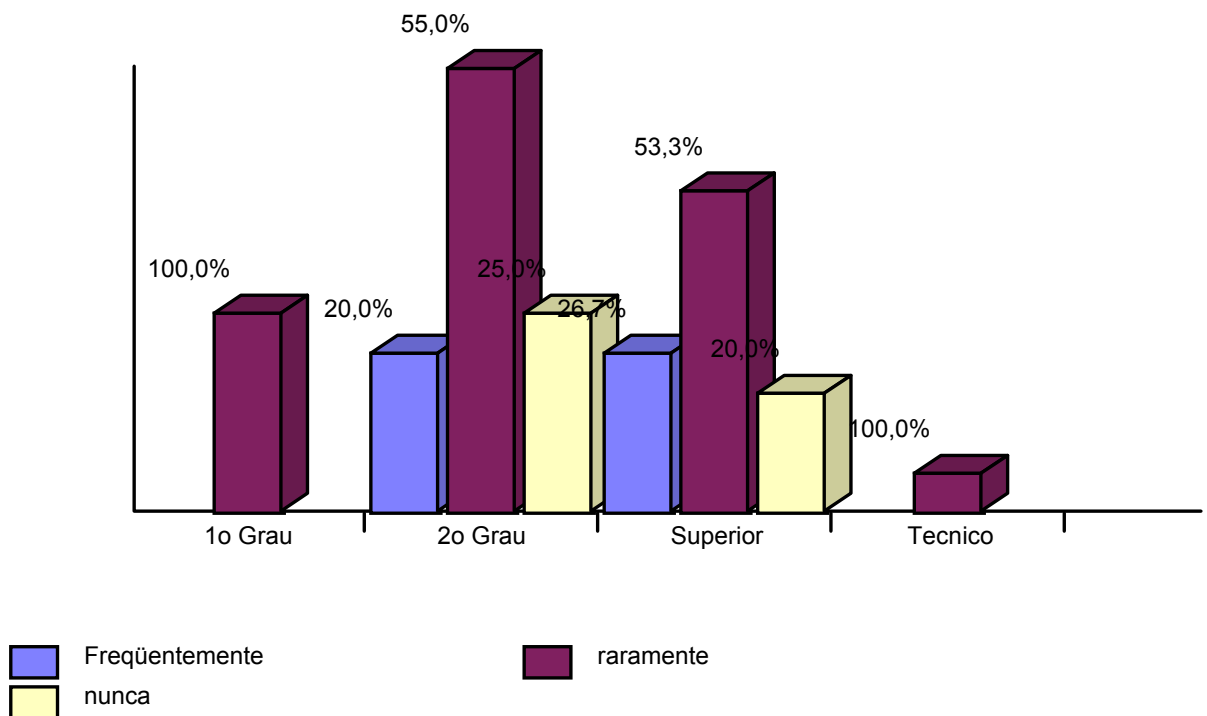
TIPOS DE SOCIEDADE x Crescimento da empresa



Neste cruzamento de respostas entre o tipo de sociedade e o desempenho em relação ao seu crescimento pode-se observar que as empresas de responsabilidade Ltda são as que apresentam melhores resultados de crescimento, pelo que se percebeu o trabalho em equipe mesmo que seja entre duas pessoas, é mais produtivo e permite uma maior abrangência de oportunidades no âmbito empresarial e comercial.

<b>frequencia de cursos e seminários</b> <b>GRAU DE INSTRUÇÃO DOS SÓCIOS</b>	Freqüente	raramente	nunca	<b>TOTAL</b>
1o Grau	0	5	0	<b>5</b>
2o Grau	4	11	5	<b>20</b>
Superior	4	8	3	<b>15</b>
Tecnico	0	1	0	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>41</b>

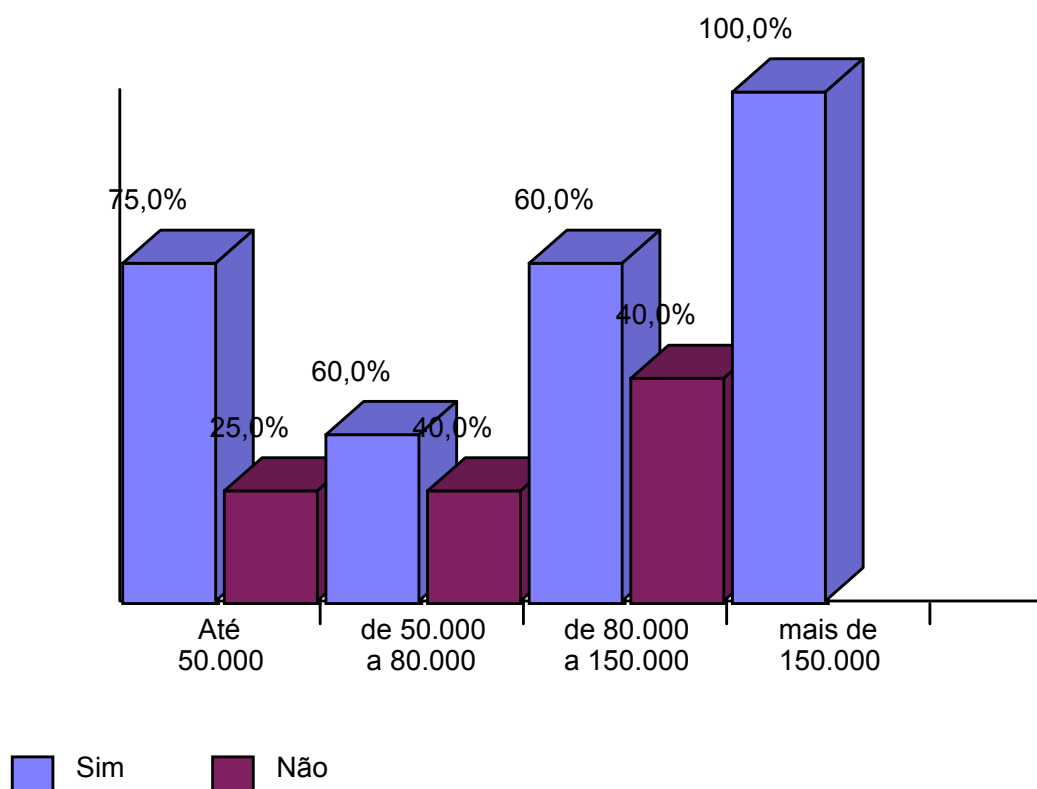
**GRAU DE INSTRUÇÃO DOS SÓCIOS x frequencia de cursos e seminários**



Ao efetuar este tipo de relacionamento, esperava-se que os empresários de nível superior tivessem uma grande preocupação pelo treinamento e a capacitação de sua mão de obra, mas os resultados mostram que o pessoal com instrução de segundo grau é ligeiramente mais preocupado com a qualificação de seus empregados como também de si mesmos.

<b>POSSUE SEDE PRÓPRIA</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FATURAMENTO ANUAL</b>			
Até 50.000	6	2	<b>8</b>
de 50.000 a 80.000	3	2	<b>5</b>
de 80.000 a 150.000	6	4	<b>10</b>
mais de 150.000	9	0	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>32</b>

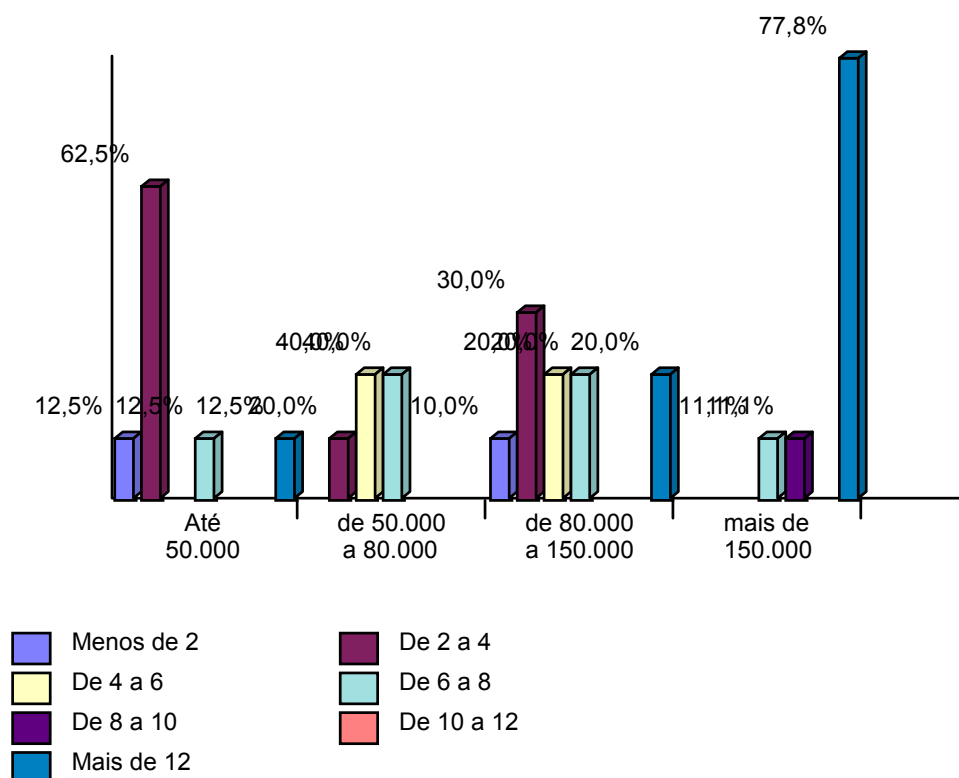
### FATURAMENTO ANUAL x POSSUE SEDE PRÓPRIA



Baseado nas informações recolhidas individualmente comprovou-se que a sede própria é um objetivo fundamental para o microempresário, portanto este relacionamento nos mostra que dentre as empresas que mais faturam todas possuem sede própria, e entre as de faixas mais inferiores é significativamente maior a relação dos que possuem local próprio, na faixa de menor faturamento só um terço não possui sede própria.

QUANTOS EMPREGADOS FATURAMENTO ANUAL	Menos de 2	De 2 a 4	De 4 a 6	De 6 a 8	De 8 a 10	De 10 a 12	Mais de 12	TOTAL
Até 50.000	1	5	0	1	0	0	1	8
de 50.000 a 80.000	0	1	2	2	0	0	0	5
de 80.000 a 150.000	1	3	2	2	0	0	2	10
mais de 150.000	0	0	0	1	1	0	7	9
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>32</b>

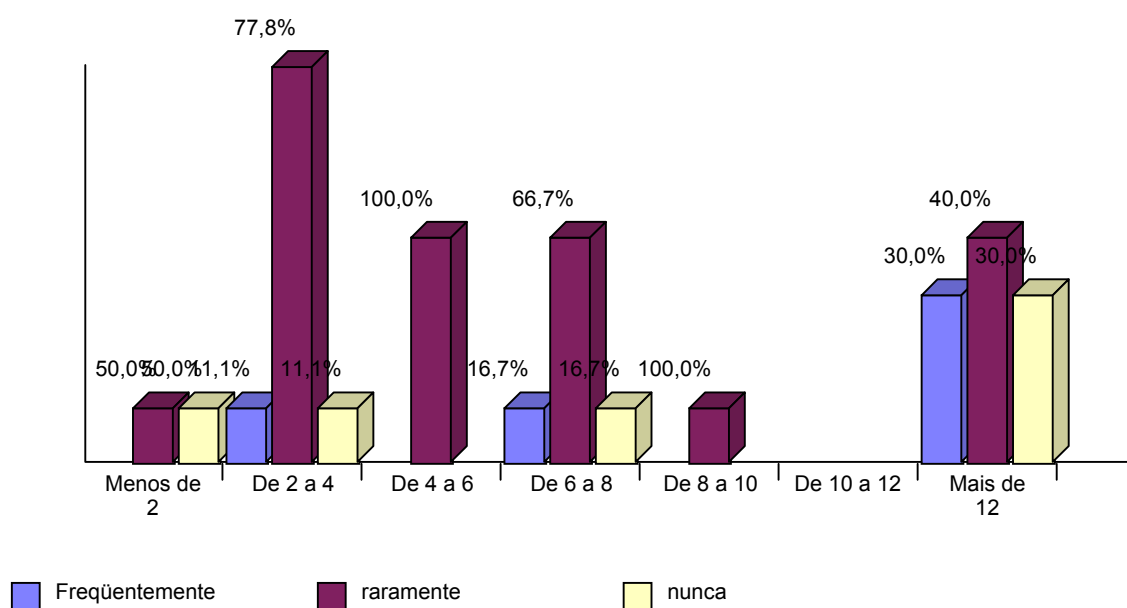
### FATURAMENTO ANUAL x QUANTOS EMPREGADOS



A relação de volume de faturamento e quantidade de empregados apresenta dois extremos que são destacáveis, as empresas de menor faturamento funcionam com uma faixa de dois a quatro empregados em sua grande maioria, já no outro extremo, ou seja, entre as de maior faturamento estão quase todas com mais de doze funcionários.

frequencia de cursos e seminários QUANTOS EMPREGADOS	Freqüente	raramente	nunca	TOTAL
Menos de 2	0	1	1	2
De 2 a 4	1	7	1	9
De 4 a 6	0	4	0	4
De 6 a 8	1	4	1	6
De 8 a 10	0	1	0	1
De 10 a 12	0	0	0	0
Mais de 12	3	4	3	10
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>32</b>

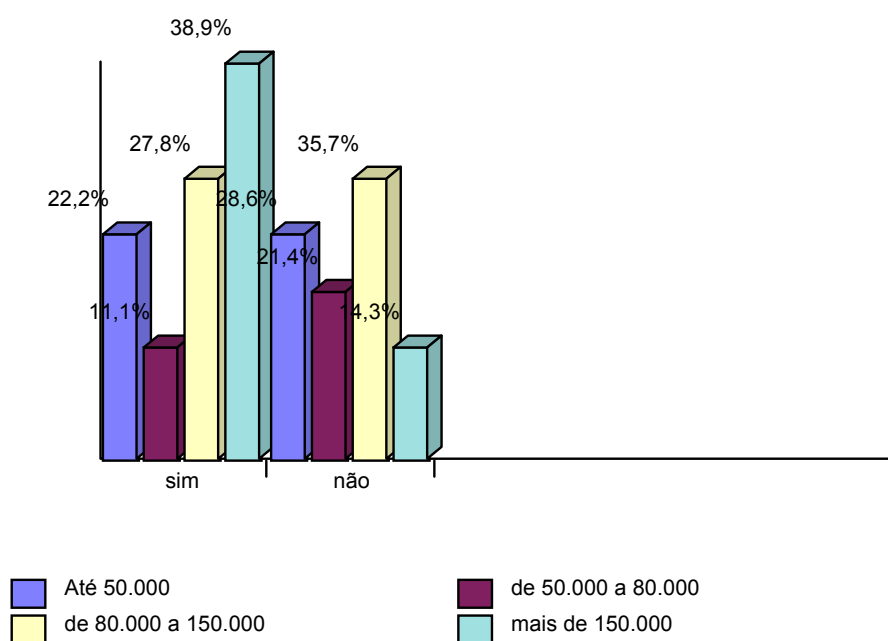
QUANTOS EMPREGADOS x frequencia de cursos e seminários



Aqui se observa claramente que as empresas com maior número de funcionários apresentam um equilíbrio entre as três alternativas, sendo as maiores em tudo, as que mais realizam cursos e seminários constantemente, as que os realizam raramente e também as que nunca os realizam. Em geral as micro e pequenas empresas, raramente realizam cursos e treinamentos para seus empregados.

FATURAMENTO ANUAL	Até 50.000	de 50.000 a 80.000	de 80.000 a 150.000	mais de 150.000	TOTAL
<b>planejamento estratégico</b>					
sim	4	2	5	7	<b>18</b>
não	4	3	5	2	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>32</b>

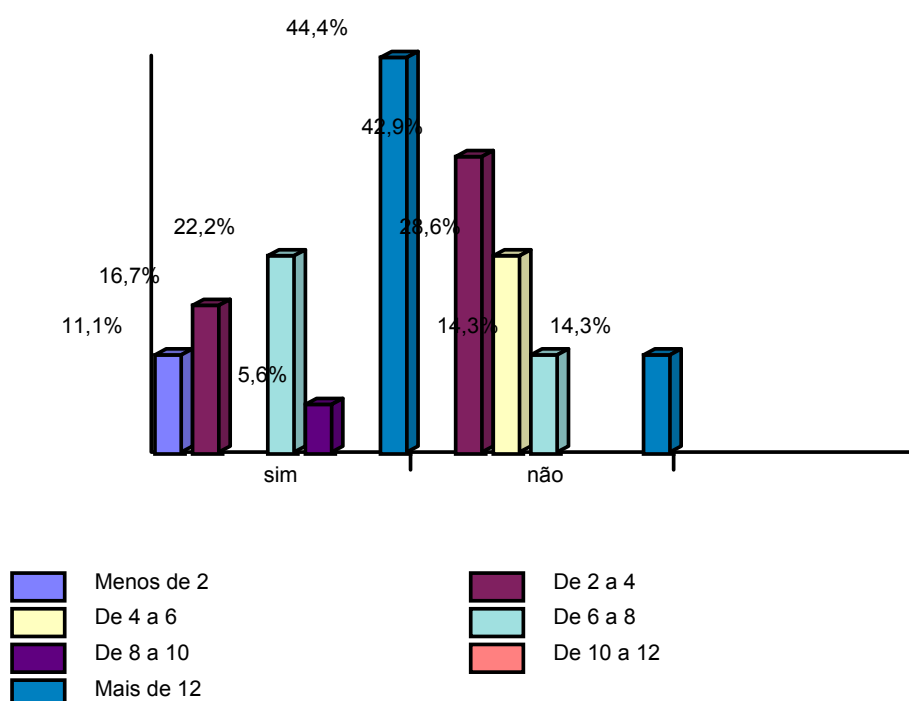
planejamento estratégico x FATURAMENTO ANUAL



O planejamento estratégico é uma função da administração que é muito importante para qualquer tipo de organização, como é uma ferramenta altamente técnica, torna-se cara sua realização, neste cruzamento pode-se distinguir que as empresas de maior faturamento são as que representam a maioria das que realizam planejamento.

QUANTOS EMPREGADOS planejamento estratégico	Menos de 2	De 2 a 4	De 4 a 6	De 6 a 8	De 8 a 10	De 10 a 12	Mais de 12	TOTAL
sim	2	3	0	4	1	0	8	18
não	0	6	4	2	0	0	2	14
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>32</b>

planejamento estratégico x QUANTOS EMPREGADOS

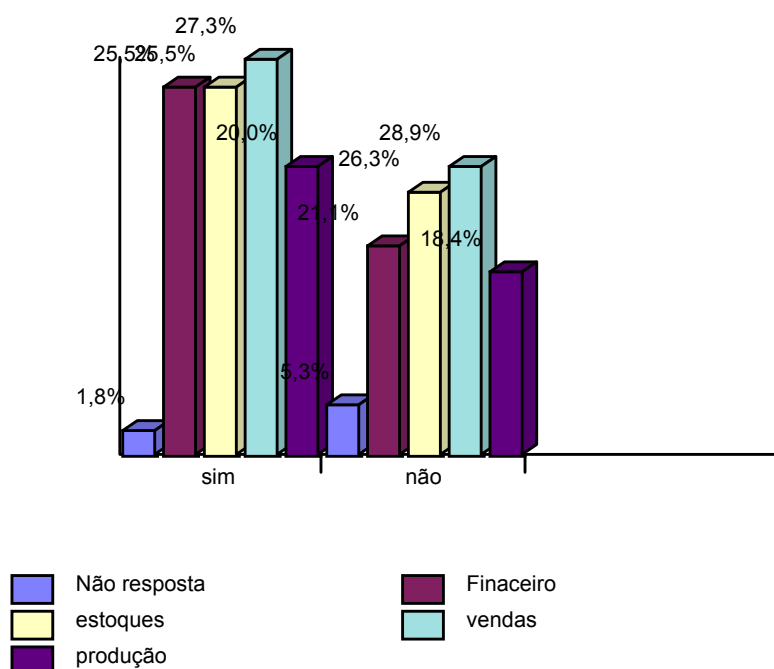


Novamente pode-se destacar que as empresas com quantidades maiores de doze empregados são as que mais executam planejamento, mas o caso é preocupante, pois considera-se que estas empresas entrevistadas, consideradas como de sucesso, e ainda só a metade dentre todas as categorias que realizam planejamento, pode-se comentar que a preparação gerencial das micro e pequenas empresas é realmente muito precária.



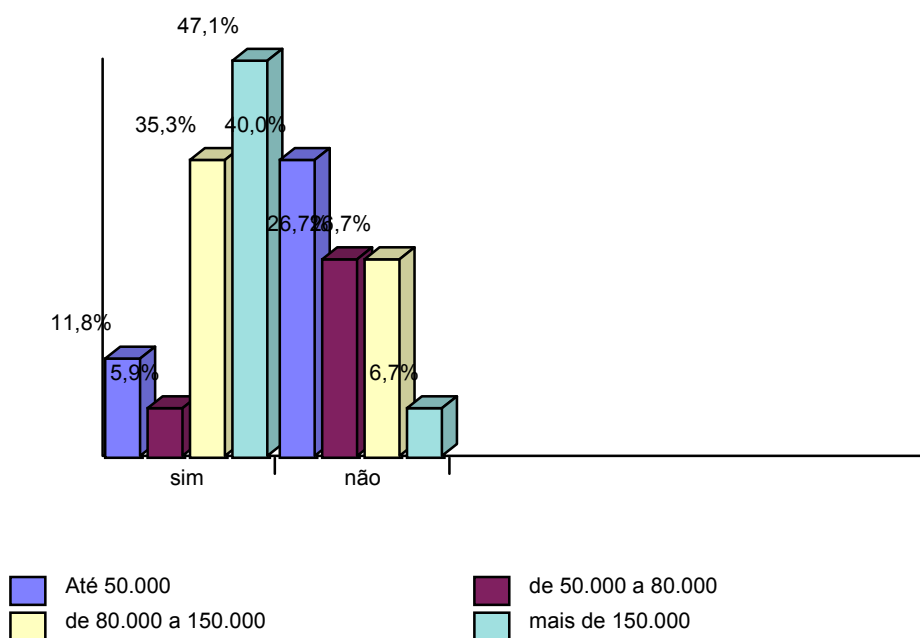
<b>Tipos de controles planejamento estratégico</b>	<b>Não res posta</b>	<b>Finac eiro</b>	<b>estoq ues</b>	<b>vendas</b>	<b>produ ção</b>	<b>TOTAL</b>
sim	1	14	14	15	11	<b>55</b>
não	2	8	10	11	7	<b>38</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>93</b>

planejamento estratégico x Tipos de controles



As informações levantadas com esta questão fornecem uma visão do que acontece nas micro e pequenas empresas. Muitas funcionam de forma empírica o que causaria para qualquer especialista uma grande surpresa ver como uma organização funciona sem nenhum tipo de controle. O quadro e o gráfico acima mostra que a metade dos entrevistados não realizam nenhum tipo dos controles mais importantes de uma organização, e assim também conseguem manter suas empresas funcionando apesar das crises e problemas que estas enfrentam, cabe perguntar: será que esta situação poderá ser levada adiante num mercado cada vez mais acirrado?.

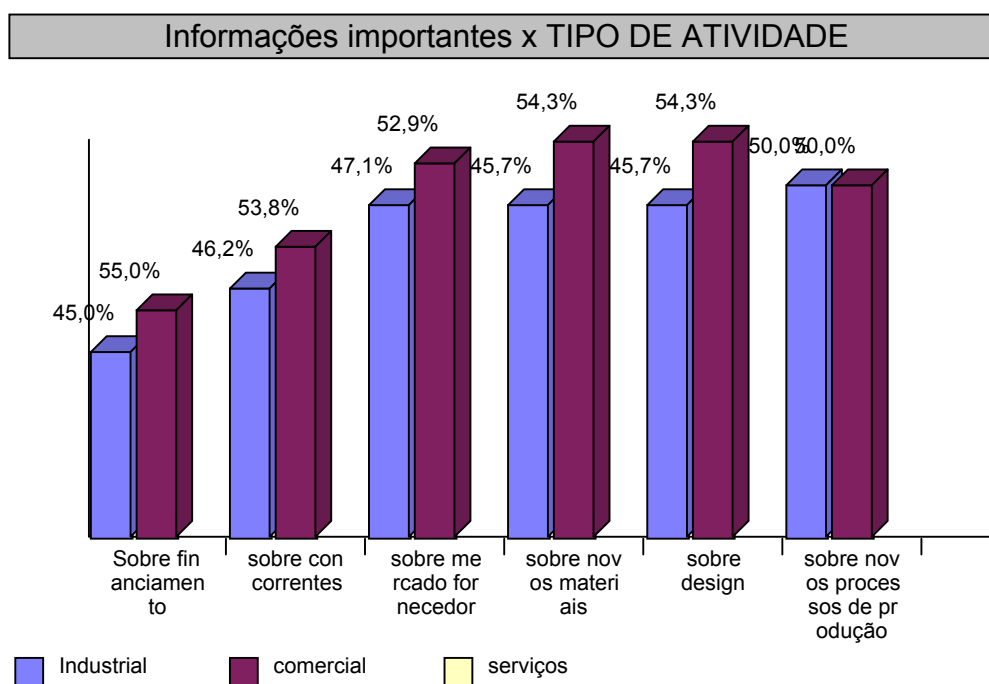
### Utiliza terceirização x FATURAMENTO ANUAL



FATURAMENTO ANUAL	Até 50.000	de 50.000 a 80.000	de 80.000 a 150.000	mais de 150.000	TOTAL
<b>Utiliza terceirização</b>					
sim	2	1	6	8	<b>17</b>
não	6	4	4	1	<b>15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>32</b>

Aqui se pode visualizar claramente que as empresas que apresentam as maiores faixas de faturamento terceirizam grande parte de suas atividades, isto se deve à grande quantidade de encargos sociais, à dificuldade de mão de obra especializada, às sazonalidades que as PME enfrentam e com isto o fato de contratar e demitir funcionários o que significa um custo muito elevado que afetaria sua competitividade.

TIPO DE ATIVIDADE	Indus trial	come rcial	servi ços	TOTAL
<b>Informações importantes</b>				
Sobre financiamento	9	11	0	<b>20</b>
sobre concorrentes	12	14	0	<b>26</b>
sobre mercado fornecedor	16	18	0	<b>34</b>
sobre novos materiais	16	19	0	<b>35</b>
sobre design	16	19	0	<b>35</b>
sobre novos processos de produção	17	17	0	<b>34</b>
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>184</b>



Em relação a este questionamento as respostas apresentam um grau de importância bem característico que assemelha à distribuição normal, cujo grau de menor importância é atribuído às informações sobre financiamento, passando para as informações sobre concorrentes, posteriormente as do mercado fornecedor e processos de produção chegando a destacar como as de maior importância as informações sobre novos materiais e as de *design*.

Cabe também destacar que tanto as empresas industriais como as comerciais assinalam graus de importância similares a todos os tipos de informações aqui consultadas.

Neste capítulo foram consideradas as variáveis mais relevantes com as quais podem ser relacionados fatores importantes que, ao ser comparados determinam informações importantes que podem ser interpretadas como fatores fundamentais para conseguir sucesso na gestão de micro e pequenas empresas, e que também vale a pena serem consideradas por futuros empreendedores ou empresários para ter um parâmetro ou indicações de práticas importantes na gestão destas empresas, já que representam declarações de empresários que conseguiram manter seus empreendimentos por sobre todas as crises que o setor enfrenta, além de ter conseguido criar um estado de sobrevivência importante que a juízo do autor, sucesso para micro e pequenas empresas significa sobreviver as mais incríveis contingências com que estas se deparam ao enfrentar o mercado e o ambiente onde desenvolvem suas atividades as micro e pequenas empresas.

Finalmente seguem as apreciações que na opinião do autor foram as mais significativas na realização deste estudo e as conseqüências e utilidades que este pode representar para pesquisas ou estudos futuros.

## 5-CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento desta pesquisa, buscou-se atingir os objetivos propostos através da investigação realizada entre as empresas associadas à Assinvest e que cumpre com o pré-requisito estabelecido para este estudo, que foi o tempo de funcionamento das micro e pequenas empresas maior ou igual a cinco anos.

Entre os objetivos propostos um era de, no primeiro momento, analisar a bibliografia existente sobre o assunto; também o de analisar as práticas administrativas das micro e pequenas empresas que a priori denominamos empresas de sucesso, para distinguir ou visualizar as atitudes predominantes para atingir um certo grau de sucesso o que as diferencia da grande maioria que mal chega a completar um ano de existência. Uma outra questão que perseguia esta pesquisa era de destacar ou apontar algumas recomendações teórico-práticas e métodos utilizados por estes empreendedores para outros empresários.

O grande objetivo desta pesquisa se concentrou em descobrir quais os fatores que levam ao sucesso aquela mínima percentagem de micro empresas que conseguem ultrapassar os três anos de existência, para tal efeito foi elaborada uma questão direta que pedia a opinião de três fatores em ordem de importância do maior para o menor que constituíssem elementos de sucesso nos negócios, entre os mais apontados estiveram com a maior frequência a preocupação com a qualidade, posteriormente o preço a ser praticado e em terceiro lugar junto com várias outras respostas o conhecimento na área em que se vai estabelecer.

Entre os fatores apontados com menos frequências e em ordem decrescente estão:

Possuir capital de giro próprio, manter a satisfação dos clientes e consumidores, saber comprar barato, possuir conhecimento técnico, ter dedicação pela atividade, determinação, gostar da sua atividade, inovar, criar constantemente, trabalhar seriamente, sentir prazer pelo que faz, efetuar pesquisa de mercado, manter bons pontos de vendas, preocupação constante pela qualidade de atendimento, presença dos sócios na empresa diariamente, boa organização das finanças e uma boa equipe de trabalho.

Aproveitando a oportunidade da entrevista também se levantou o que poderia também contribuir para evitar algumas atitudes ou comportamentos que poderiam conduzir ao insucesso ou fracasso dos micro empresários, para tal efeito perguntou-se a opinião ao que poderiam considerar fatores de fracasso:

Em primeiro lugar resultou a má qualidade, seguido do desconhecimento de mercado e posteriormente aventura empresarial e mal atendimento. O restante das opiniões estabeleceu-se como a atitude contrária ao que se considera como sucesso, destaque especial pode-se atribuir ao fator que leva ao fracasso, segundo os entrevistados ser o de fazer empréstimos bancários principalmente para iniciar um negócio, ou seja, começar endividado.

Analisando exhaustivamente os resultados da pesquisa, chega-se a conclusão de que pelos resultados apresentados não é possível identificar fatores característicos e determinantes de sucesso nas micro e pequenas empresas, percebe-se que o sucesso adquire-se na forma de como o micro empresário realiza suas atividades de gerenciamento do próprio negócio entre essas atitudes estão comportamentos normais e atitudes simples de organização e bom senso.

Se bem que com isto não se pode afirmar ou estabelecer algumas regras ou fatores definidos que podem levar a uma empresa ao sucesso, as informações aqui expostas podem servir de indicadores de como conseguir uma certa competitividade no mercado e criar diferenciais entre as empresas de maior sucesso diante das de menor.

Um estudo deste tipo, que recolheu informações de empresários que conseguiram ultrapassar a barreira do fechamento empresarial antes dos primeiros três anos de vida, sendo eles, segundo as estatísticas apresentadas anteriormente neste mesmo trabalho, não mais que 10% das empresas que sobrevivem após esse tempo, leva a acreditar que se pode considerar de grande valia para estudos posteriores que investiguem formas de comportamento de micro e pequenos empresários, ambientes em que se desenvolvem ou iniciam suas atividades como organização, também o grau de informalidade por que passaram antes de se tornarem empresas formais e muitas outras variáveis que podem contribuir de grande forma para aumentar o grau de conhecimento e informação deste segmento tão representativo para a economia.

A realização deste trabalho teve conotações muito relevantes, pois durante muitos anos o autor conviveu com muitos microempresários de diferentes segmentos, nesta pesquisa ficou registrada a situação em que se desenvolvem os empreendedores para conseguir sustentar e manter a micro e pequena empresa, além dos limites que as estatísticas apontam em relação ao insucesso do setor, por outra parte também contribuiu para verificar e consolidar algumas práticas organizacionais que servem de apoio e devem ser repassadas para futuros microempresários que queiram estabelecer e manter um negócio com boas perspectivas de sucesso.

Um outro aspecto que vale a pena destacar é que este trabalho vem somar à pequena e crescente dedicação que o meio acadêmico está dedicando ao estudo deste segmento econômico, que é em nível mundial amplamente considerado e de vital importância na maioria dos países desenvolvidos que estruturam sua economia e desenvolvimento neste setor, opostamente ocorre nos países do chamado terceiro mundo ou em desenvolvimento, cujos governantes pouca ou quase nenhuma importância dão a um segmento que representa em torno de 98% do universo de empresas de qualquer país conforme informações recolhidas neste mesmo trabalho, e que envolve uma fração significativa de pessoas, contribuindo para a movimentação expressiva de valores financeiros, materiais, tecnológicos e uma também relevante participação do produto interno bruto (PIB).

Também se espera contribuir para a conscientização das Universidades e Faculdades de Administração que devem deixar de ignorar isso e dar mais importância a este fenômeno que tem sido o pilar fundamental para o desenvolvimento social, político e econômico de grandes nações e blocos de integração geográfica. Para que enriqueçam seus currículos com disciplinas, estudos de caso, pesquisas e trabalhos acadêmicos focalizados para as micro e pequenas empresas além da integração e apoio que devem manter de forma contínua.

Finalmente se espera que a consulta deste trabalho possa despertar interesses por pesquisas que venham a complementar, aprofundar, descobrir, analisar, propor, reformular novas técnicas ou métodos que agreguem valores a gestão desenvolvimento de micro e pequenas empresas e por consequência ao estímulo à ação empreendedora.

## 6. CRONOGRAMA

ANO 2002								
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES								
PERIODO	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setemb.	Outubro	Nov.
Atualização Bibliográfica								
Análise Documental								
Montagem do Instrumento de Coleta de Dados								
Pré-teste e aplicação do Instrumento								
Pesquisa e análise documental								
Tabulação dos dados								
Interpretação e análise de dados								
Redação final								
Defesa								



## 7 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; DECLLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ATKINS, M.; LOWE, J. **Stakeholder and strategy formation process in small and medium enterprises**. *International Small Business Journal*, v.12, n. 3, p.12-24, 1994.

BAMBERGER, I. Values and strategic behavior. **Management International Review**, v 26, n.4, p. 57-69, 1986.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1998.

BHIDE, A. How entrepreneur craft strategies that work. **Harvard Business Review**, p.150-161, mar./apr., 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL, **Constituição República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

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

GALBRAITH, J.K. **A era da incerteza**. 7 ed., São Paulo: Pioneira, 1986.

GIMENEZ, F.A.P. **Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira**. *Revista de administração*, v.25, n. 2, p. 03-11, 1990.

GIMENEZ, F.A.P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, A; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Edusp. Ioesp. 1995.

GRAY, D. H. Uses and misuses of strategic planning. In: *The State of Strategy*. **Harvard Business Review Paperback**, Boston: Harvard University, p 119-128, 1993.

GUROVITZ, H. Vítimas da excelência. **Exame**. São Paulo, 689, n. 11, p. 82-96, jun. 1999.

HANDY, C. B. **A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HIGGINS, J. M. **Strategy: formulation, implementation and control**. Chicago: Dryden, 1984.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1976 volume 1.

LARA, J. E. **Estado de la consultoria organizacional externa en PYMES en São Paulo, Brasil**. Tese (Doutorado) Universidade Autônoma de Barcelona Espanha. Barcelona, 1993.

LEONARDOS, R. B. **Sociedade de capital de risco: capitalização da pequena e média empresa**. São Paulo: Codimec, 1984.

LEONE, N.M.de C.P.G. A Dimensão física das Pequenas e Médias Empresas : à procura de um critério homogeneizador, **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, 31 (2) p53-59 Abr./Jun. 1991

MARCONDES, R. C.; BERNARDES, C. **Criando Empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B ; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITROFF, I.I. **Framebreak: the radical redesign of american business**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

OLIVEIRA, E. M. O. A virada dos pequenos. **Pequenas empresas grandes negócios**. São Paulo ano IX, n. 100, p. 37, maio 1997.

OLIVEIRA, R. M. A experiência italiana: A terceira Itália como polo de micro e pequenas empresas de alta tecnologia. **Caderno de administração-4**, Universidade de Brasília, DF, 1997.

- PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: SEBRAE, 1995.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Habra, 1989.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHERS, R. Objetivos como razão de ser de uma empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.1, p.50-62. 1994.
- ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTANA, J. **Como entender o mundo dos negócios**. Brasília: SEBRAE 1993.
- SANTOS, L. A. A. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- SCHON, D. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.
- SEBRAE/RS. **Diagnóstico de um empreendedor**. Porto Alegre: SEBRAE, 1995.
- STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- VALE, G. M. V. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas**: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília: SEBRAE, 1998.
- VASCONCELOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. **Planejamento estratégico: formulação implementação e controle**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982.

VIANNA, M.A.F. **Que crise é esta? Atributos da empresa triunfadora.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

## ANEXO

### ANEXO A - Nome das empresas fundadoras da Assinvest

#### EMPRESAS FUNDADORAS DA ASSINVEST

Malharia Imperial (Ana A. Andrada dos Santos)	M. V. A. Ind. do Vestuário Ltda.
Aqua Marina Conf. Feminina Ltda. (Dalva Santos de Faria)	Dinity Com de Conf. em Malhas Ltda.
Savage Ind. e Com de Confecções Ltda.	Mabi Ind. e com de Conf. Ltda.
Indústria e Com de Conf. Schaeffer Ltda.	Puro Amor Atelier de Costura Ltda.
Tulipa Malhas e Conf. Ltda.	Maria Goretti Back Hessmann.
Força d'água Ind. Com de Confecções Ltda. (Rose Irene Alves)	Juan Emilio Pinto Bustos
Confecções H D Ind. Com Ltda.	Beby's Ind. e Com de Conf. e Bordados Ltda.
Marambaia Ind. Com de Confecções e material esportivo Ltda.	Cera e Cavalheiro Ind. e Com do Vestuário Ltda.
Zelia M. Anduzo Bussolo.	Giovana Marita Lopes de T. Lima.
Ind. Com. De Conf. Tarama Ltda	Organização Know Ind. e Com de Conf. Ltda.
Ninita Ind. Com de Conf. Ltda.	Gil Confecções Ltda.
Usual Ind. de Conf.	Alfaiataria Pacheco.
Rizzati Ind. Com. De Malhas Ltda.	Amoreco Ind. e Com de Conf. Ltda.
Confecções Jureré Ind. e Com. Ltda.	

#### Primeira diretoria da ASSINVEST.

Presidente: Ninita Daura Muniz;

Vice presidente: César S. De Albuquerque;

1a Secretária: Elionora Schaeffer;

2a Secretária: Elisiane Flor;

1o Tesoureiro: Merquior Luís Dalagnelo

2o Tesoureiro: Mário César Fernandes

Conselho Fiscal

Efetivos:

Saturnino Leopoldo Kretzer

João Gonzaga Ferreira de Macedo

Vera Maria Montegia Varela

Suplentes:

José João Vitorio

Luís Carlos Schaeffer

Arno Rizzati

O número de empresas que formaram parte da fundação da Assinvest foi de 27 os quais aprovaram a diretoria, os estatutos e a ata de abertura.

Atualmente a Assinvest conta com 200 associados e sua sede está localizada na rua Tenente Silveira # 200 sala 705 do edifício Atlas, sendo que sua atual diretoria esta formada por:

Sr. Hamilton Crescêncio, Presidente

Sra. Veronice C.B. Rosa, Tesoureira

Diretores:

Srs. Carlos Alberto Rockett e Jonas Folador

Sra. Tamara da Rosa de Mesquita, Secretária.