



UFSC/EPS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção
Mestrado em Engenharia de Produção

ANDERSON SONCINI PELISSARI

**O PERFIL DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS EMPRESÁRIOS DAS
PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE CONFECÇÕES DA GLÓRIA, VILA
VELHA – ES**

FLORIANÓPOLIS-SC

2002

ANDERSON SONCINI PELISSARI

O PERFIL DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS EMPRESÁRIOS DAS
PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE CONFECÇÕES DA GLÓRIA, VILA VELHA
– ES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área: Gestão da Produção e Custos

Orientadora: Jane Iara Pereira da Costa,
Dra.

FLORIANÓPOLIS-SC

2002

ANDERSON SONCINI PELISSARI

**O PERFIL DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS EMPRESÁRIOS DAS
PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE CONFECÇÕES DA GLÓRIA, VILA VELHA –
ES.**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da **Universidade Federal de Santa Catarina**.

Florianópolis, 15 de Maio de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Orientador

Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

Ficha Catalográfica

PELISSARI, Anderson Soncini

O Perfil de Qualificação Profissional dos Empresários das Pequenas Empresas do Ramo de Confeccões da Glória, Vila Velha – ES.

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

155 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Produção e Custos)

Orientadora: Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

1. Importância da pequena e média empresa 2. Fatores condicionantes do sucesso e insucesso 3. Treinamento como um diferencial competitivo 4. Desenvolvimento pessoal e profissional dos empresários.

II. Título

A todos aqueles que dedicam suas vidas ao ensino, pois é deles o mérito de moldar as vocações e incentivar o raciocínio, transformando os nossos ideais em realizações.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me proporcionar forças e motivação para dar continuidade ao meu crescimento profissional e como pessoa.

A minha esposa Inayara Valéria Gonzalez pela motivação, compreensão e paciência nos meus momentos de reflexão.

Às Professoras Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa, pela orientação, incentivo e dedicação ímpar para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Antonio Alves Filho, por ser inovador e por valorizar o potencial criativo das pessoas.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Às empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos do mestrado, por estarem sempre me incentivando ao crescimento profissional, em especial Ricardo Daher e Haroldo Barcellos Júnior.

À minha mãe, Alaydes Soncini, à minha irmã Helaine Soncini Pelissari e ao meu irmão Jeferson Soncini Pelissari, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Caminhando e cantando e seguindo a canção
Somos todos iguais, braços dados ou não
Nas escolas, nas ruas, campos, construções
Caminhando e cantando e seguindo a canção

Vem, vamos embora que esperar não é saber
Quem sabe faz a hora não espera acontecer
Pelos campos a fome em grandes plantações
Pelas ruas marchando indecisos cordões
Ainda fazem da flor seu mais forte refrão
E acreditam nas flores vencendo canhão
Há soldados armados, amados ou não
Quase todos perdidos de armas na mão
Nos quartéis lhes ensinam uma antiga lição

De morrer pela pátria e viver sem razão
Nas escolas, nas ruas, campos, construções
Somos todos soldados, armados ou não
Caminhando e cantando e seguindo a canção
Somos todos iguais, braços dados ou não

Os amores na mente, as flores no chão
A certeza na frente, a história na mão
Caminhando e cantando e seguindo a canção
Aprendendo e ensinando uma nova lição

Geraldo Vandré

RESUMO

As micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia brasileira, agindo como instrumentos do próprio desenvolvimento nacional. Entretanto, segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE, de cada 5 novos negócios abertos, quatro quebram no primeiro ano. Isto decorre, basicamente, da falta de capacitação do empresário para tocar seu negócio. Assim, o presente estudo traz uma avaliação do perfil de qualificação profissional do empresário das pequenas empresas do ramo de confecções do Pólo da Glória, município de Vila Velha - ES, considerando o impacto da capacitação como diferencial competitivo. Para tanto, baseou-se em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo junto a 48 empresários destas empresas. Ao final constatou-se, que os empresários possuem um bom nível de escolaridade, no entanto estão carentes em participação de programas de capacitação gerencial. Neste sentido, ressalta-se que é essencial o treinamento constante e contínuo de toda a força de trabalho e principalmente do empresário, que é a peça maior da empresa. Devido à posição que estes ocupam, devem estar freqüentemente participando de cursos de treinamento, para aperfeiçoar seu desempenho frente à administração da empresa, haja vista que a aprendizagem é contínua. Os pequenos empresários do Pólo de confecções da Glória, município de Vila Velha – ES, precisam se conscientizar de que a capacitação profissional permite-lhe tomar decisões e realizar ações mais acertadas, aumentando as chances de sucesso das pequenas empresas.

ABSTRACT

The micro and small enterprises represent a fundamental role at Brazilian economy, acting as instruments of the national development. However, according to researches made SEBRAE, in each five new businesses four of them are bankrupt at the first year. It happens because many managers have no capacitation to administrate their own businesses. So, the present study brings an evolution about the profile of professional level of the managers of small enterprises in the line of manufacturing from Polo da Glória in Vila Velha – ES, taking into account the impact of capacitation as starting point for competitiveness. For that, it has based on a bibliographical and field works together forty-eight owners of those enterprises. At the end, it was verified that managers have a good level of instruction, however they are needy of participating in events about how to manage. In this sense, it is clear that all workers and specially the managers, must receive a great number of training course since they represents the highest role in the enterprise. It is also very important they learn in progressive and continuous way to improve their condition to administrate better and better. The small enterprising in the line of manufacturing from Polo da Glória in Vila Velha – ES need to be aware about. The importance of capacitation as instrument able to help them to make right decisions and extends opportunities of a much more successful administration.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE QUADROS	13
INTRODUÇÃO	14
1.1 Caracterização do Problema	14
1.2 Justificativa	18
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 Limitações de Pesquisa	23
1.5 Estrutura	23
2. REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1 As Empresas	25
2.1.1 Como conceituar uma Micro ou Pequena Empresa?	26
2.1.2 A Evolução da Pequena Empresa	29
2.1.3 A Pequena Empresa na Atualidade	32
2.1.3.1 A função econômica da pequena empresa	34
2.1.3.2 O aspecto comercial	36
2.1.3.3 Principais instrumentos contábeis destinados as MEP's	37
2.1.4 O SEBRAE: instituição de apoio às Pequenas Empresas	40
2.1.5 As formas de apoio a Pequena Empresa	41
2.2 Micro e Pequenas Empresas e os Empresários	43
2.2.1 Fatores condicionantes do insucesso das Micro Empresas no Brasil	43
2.2.2 Os pequenos empresários	50
2.2.2.1 Características pessoais dos empresários	53
2.2.2.2 Perfil do empresário	55
2.3 Papel e Funções Gerenciais	70
2.3.1 Eficiência Gerencial/Empresarial	71
2.3.2 Dimensões da Competência Gerencial	73
2.4 Capacitação Gerencial	74
2.4.1 Princípios de Aprendizagem aplicado ao Treinamento	79
2.4.2 Tipos de capacitação	79
2.4.3 Métodos de Capacitação Gerencial	80
2.4.3.1 Método prático	80
2.4.3.2 Método conceitual	81
2.4.3.3 Método simulado	82

2.4.3.4 Método comportamental	83
2.4.4 Vantagens da Capacitação	84
2.5 Considerações do Capítulo	84
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	86
3.1 Universo e Amostra	87
3.2 Coleta de Dados	88
3.3 Apresentação da Área em Estudo	89
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	92
4.1 Outras Considerações	115
5. CONCLUSÃO	117
5.1 Conclusões	117
5.2 Recomendações para Trabalhos Futuros	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
BIBLIOGRAFIA	127
APÊNDICE	131
ANEXOS	137

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Características do Executivo Estrategista/Empreendedor	52
FIGURA 2	Desempenho Empresarial	72
FIGURA 3	As dimensões da Competência Gerencial	73
FIGURA 4	Fluxo dos princípios da aprendizagem no treinamento	79
FIGURA 5	Distribuição dos empresários por sexo	92
FIGURA 6	Faixa etária dos empresários	93
FIGURA 7	Escolaridade dos empresários	94
FIGURA 8	Experiência no ramo	95
FIGURA 9	Natureza da Experiência	97
FIGURA 10	Decisões Estratégicas	98
FIGURA 11	Apoio externo utilizado	99
FIGURA 12	Planejamento das atividades desenvolvidas	100
FIGURA 13	Prazos do Planejamento	101
FIGURA 14	Forma de Planejamento	102
FIGURA 15	Assinante de publicações específicas	103
FIGURA 16	Revistas lidas regularmente	104
FIGURA 17	Jornais lidos regularmente	104
FIGURA 18	Programas de TV	105
FIGURA 19	Utilização da Internet como instrumento de pesquisa e capacitação	106
FIGURA 20	Participação em cursos de atualização	108
FIGURA 21	Vantagens da capacitação gerencial/treinamento	109
FIGURA 22	Fator de medição do sucesso	111
FIGURA 23	Fatores considerados importantes para o sucesso de uma empresa	113
FIGURA 24	Nota para sua administração	114

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Demonstrativos dos Créditos Oficiais de Classificação de MPMES	28
QUADRO 2	Evolução das Características de Diferenciação das PMES	29
QUADRO 3	Educação e Treinamento	77
QUADRO 4	Concentração de Confecção no Espírito Santo	90
QUADRO 5	Áreas de Prioridade Dentro da Empresa	110

1. INTRODUÇÃO

1.1 Caracterização do Problema

O tempo passou. Atualmente, o desafio para as empresas vencedoras consiste em prever precisamente o ritmo e amplitude das mudanças de mercado que inevitavelmente acontecerão e, reagir a elas. Nos últimos anos uma nova concepção de empresa foi se cristalizando e, por suas características, vem sendo chamada de holística, ou seja, global, plena, sem limites. Administrar uma empresa nestes dias tão difíceis requer novas habilidades e novas idéias sobre a própria empresa. Assim sendo, qual a nova concepção holística para uma empresa:

Eufrásio (1994), afirma que a intuição substituirá o planejamento, a empresa formal será substituída pela flexibilidade, a chefia pela liderança e controle pelos valores, revolucionando não só o que se entendia como empresa, como também sua gestão.

O empresário desses novos tempos deverá ter uma visão global e agir localmente, reconhecer a importância das variáveis, saber fazer prognósticos antes que outros façam, ajustar-se às exigências das mudanças e conhecer profundamente seu negócio. Construir uma administração empreendedora é a principal tarefa política desta geração.

O processo de abertura econômica e a multiplicação de empreendimentos de pequeno porte demonstram que para as pequenas e médias empresas continuarem no mercado cada vez mais competitivo, precisam sobressair e, mostrar que estão aptas frente à concorrência, qualificando e capacitando cada vez mais seus profissionais para o sucesso da empresa. Dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE estimam que 80% dos empresários das pequenas empresas do país não utilizam treinamento, nem para si, nem para os recursos humanos da sua empresa, quadro que pode e deve ser mudado.

As pessoas devem estar dispostas a rever seus valores e métodos e a desenvolver um novo entendimento de seu papel nas relações de trabalho.

Precisam gerenciar e administrar seus problemas de diferentes formas, decodificando o sentido banal e abstrato para se ter uma visão mais ampla e profunda do que esta acontecendo.

Atualmente, fala-se muito sobre gerente “coach” que, em inglês, significa treinador, orientador, aquele que assume uma postura de educador, portanto, acreditando na possibilidade de transformação das pessoas em detrimento do velho estilo de gerenciamento baseado no mando e obediência. Conforme afirma Viana (1996, p.90) “quem ensina aprende mais rápido”.

Dentro desta nova postura surgem alguns questionamentos comuns às empresas contemporâneas: Como desenvolver uma administração que seja ao mesmo tempo altamente conceitual e prática? Que obtenha excelentes resultados em curto prazo e ao mesmo tempo saiba construir o futuro da empresa a médio e longo prazo?

As repostas para estes questionamentos é a capacitação gerencial para os empresários e administradores. O que se esperava dos empresários no passado, hoje mudou. Antes eram obedientes às regras, hoje são empreendedores. De solucionadores de problemas, a educadores. De um ambiente calmo, estável e de certa forma previsível para um ambiente instável, em constante mudança. De empresas paternalistas a empresas profissionais.

O cenário atual exige empresários que deixam de ser rígidos seguidores de normas e passem a ser profissionais pró-ativos, atualizados que saibam desenvolver suas equipes e que cuidem do auto desenvolvimento. Devem ter visão macro, saber fazer prognósticos em longo prazo, intervir diretamente nos processos; ser um educador, negociar, consultar, ouvir, dar e receber informações, partilhar problemas e comprometer-se com soluções. Este empresário valoriza o elemento mais importante de uma organização, aquele que pensa, age e sente – o ser humano.

Retroagindo à história da administração, deparamos com abordagens sobre o papel gerencial que ao longo dos anos foram se modificando por práticas excludentes ou corporativas/ transformadoras. Como por exemplo, pode-se citar Taylor que se concentrou nas tarefas dando destaque ao dever do administrador e ao coletar informações sobre práticas de trabalhos, atividades equipamentos e

métodos que produzissem os melhores resultados; Elton Mayo que se concentrou nas pessoas dando ênfase ao promover condições de trabalho que pudesse ocorrer “cooperação espontânea” entre os grupos; Fayol que deu ênfase ao modelo gerencial do planejar, organizar dirigir e controlar. Hoje em dia, os empresários devem ser generalistas vislumbrando o futuro em longo prazo e propondo alternativas para dar conta do todo, que é formado por partes distintas, que precisam ser respeitadas e entendidas para que haja integração. O empresário moderno não poderá ser alguém parcialmente competente, ele precisará desempenhar bem todos os seus papéis e ser inspirador e carismático.

Na concepção de Mcgehee e Thayer (1963, p.15) o treinamento constitui-se num “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução do comportamento em face de problemas complexos”.

Sendo que, de acordo com Carvalho (2001, p.11) “o desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo processa-se através de três fatores: **educação**, que é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada um de nós por toda a vida; **instrução**, que é a formalização do processo educativo em seus vários graus e o **treinamento** cuja finalidade central é proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado desse trabalho”.

Qualquer curso de treinamento será sempre um modificador do "status" do elemento humano, do homem organizacional, e fornecerá conhecimentos teóricos (princípios, conceitos, etc.) ou práticos (técnicas de execução), que atuam no comportamento dos treinandos, estimulando-os e desafiando-os.

O empresário precisa estar consciente, de que o treinamento para si e os funcionários é a única saída para o sucesso e, que não significa somente custo para a empresa. Entre as empresas líderes de mercado no mundo contemporâneo há uma tendência contrária, nelas, treinar é, certamente, um investimento. Investimento no capital humano é cada vez mais visível nos relatórios contábeis e é também um item importante nas certificações internacionais de qualidade.

O ambiente global dos negócios, dinâmico e extremamente competitivo, exige das empresas, independente do porte, maior agilidade nas decisões, racionalização de custos, flexibilidade e eficiência operacional. Diante disso, qualificação do empresário, aliada a informação - rápida e precisa - tem papel fundamental na cadeia de valor das empresas, para que as decisões permitam um gerenciamento mais eficaz e eficiente, antecipando-se as situações de mudanças provocadas pelo dinamismo atual do mercado.

Ser competitivo ou perecer? Ser diferente ou desaparecer? Como atingir essas idéias? Sem dúvida, precisa-se de pessoas qualificadas e capacitadas aprendendo e desenvolvendo os princípios de economicidade, mas, principalmente, precisa-se de pessoas motivadas e autônomas, capazes de decidir, ter iniciativa e assumir uma posição de liderança, como membros de uma equipe solidária. Os dirigentes, como intermediários dos processos da organização, devem ser treinados para compartilhar suas funções e para preparar seus subordinados para assumi-las natural e eficazmente. Cada empregado deve estar pronto para ser a própria empresa e não apenas fazer parte dela.

Por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficácia dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial (ARGYRIS, citado por BOOG, 1994, p.18). O treinamento voltado para o desenvolvimento gerencial, ao longo dos anos, vem apresentando uma atuação mais reativa, atendendo o que foi solicitado e não antecipando uma necessidade. Apresenta, também, uma visão voltada para o operacional, no entanto, atualmente, para acompanhar as rápidas mudanças, advindas com a globalização e a Tecnologia da Informação e, até mesmo se antecipar a elas, aumentou-se a preocupação com as demais áreas (técnica, de planejamento e controle, financeira, gerencial etc.). Bomfin (1995), assevera que o foco do treinamento gerencial é habilitar os vários níveis da administração a lidarem com os aspectos de liderança, planejamento, controle, tomada de decisão, negociação, etc.

Diante das informações aqui levantadas, é perceptível que se não houver uma capacitação constante dos empresários, poderá haver problemas de desenvolvimento e crescimento das pequenas e médias empresas e o crescimento econômico de um país depende basicamente de empresas com capacidade de

produzir e ter condições de competir em um mercado globalizado. Sendo que, o conhecimento dos fatores causadores do sucesso do empreendimento, bem como a criação de um clima propício, que estimule o desenvolvimento do “espírito empresarial” brasileiro, facilitará a criação e o fortalecimento das Micro e Pequenas Empresas e de seus benefícios, como a geração de empregos e produção de riquezas.

Assim, o presente estudo buscou responder o seguinte problema de pesquisa: Qual o perfil de qualificação profissional do empresário das pequenas empresas do ramo de confecções da Glória, município de Vila Velha – ES?

1.2 Justificativa

A década de 80 foi um período de engessamento e atraso da economia brasileira, onde as barreiras comerciais e tecnológicas ao mercado externo impossibilitavam a concorrência com produtos importados de outros países. Os custos de produção gerados pelas pequenas e médias empresas eram transferidos ao mercado.

Neste contexto, a pequena empresa não possuía como objetivo a inovação tecnológica, a importação de tecnologias avançadas, como também o tratamento dos recursos humano não integrava os novos conceitos de aprendizagem organizacional.

A consequência fundamental era a baixa produtividade e um ambiente organizacional desestimulante onde os empregados eram tratados como recursos descartáveis, tendo variáveis como medo, a desconfiança e a desmotivação, disseminadas pela organização.

O advento da globalização vem modificando drasticamente este contexto. As fronteiras nacionais evaporaram e passaram a ser chamadas fronteiras transnacionais, os mercados deixaram de ser locais para serem globais. A força da globalização rompeu as barreiras do provincialismo, e criou um único mercado global.

O processo de globalização implicou na reestruturação das formas produtivas devido a abertura comercial que intensifica a concorrência entre os países e também devido a internacionalização do capital. As empresas estão buscando adaptar-se a essa nova realidade buscando uma atuação global e reformulando suas estruturas, em busca de maior competitividade. Até os anos 70, definia-se Administração com os conceitos “escola” e “teoria”, implicando no entendimento de uma ciência dogmática, com regras válidas para todas as Organizações. A partir dos anos 80, as Escolas Clássicas e seus preceitos, não corresponderam mais às necessidades emergentes, dada a evolução dos tempos, que com a globalização da economia e da tecnologia da informação, levou as empresas a assumirem novos paradigmas, inovando seus modelos de gestão, para manterem competitividade no mercado.

O ambiente hoje exige pessoas e processos que efetivem e combinem funções de especialistas com as de administração geral. Um tipo amplo, como o do generalista, que cria múltiplos empreendimentos de negócios; outro modelo é o especialista genérico, capaz de vigorar em uma empresa exageradamente estreita. Entretanto, visão e liderança não são substitutas para os detalhes práticos.

Diante da situação apresentada, a melhor resposta para o progresso é: treinar, preparar e educar os recursos humanos para que desta maneira possam reverter estes contextos. Com isso, estará permitindo que as empresas em geral e principalmente as pequenas e médias empresas passem a se consolidar e crescer em um mercado competitivo e globalizado. Tudo isto poderá vir a se concretizar se as ações estiverem voltadas para a capacitação de recursos humanos.

As pequenas e médias empresas brasileiras tiveram de se adaptar a esta nova realidade. Avançar tecnologicamente, treinar a gerência e os recursos humanos desqualificados são pressupostos centrais no aumento da produtividade para poder sobreviver no mundo globalizado.

A necessidade de aumentar a produtividade com qualidade e eficiência é a preocupação que todas as empresas possuem, mas estão com dificuldades de como alcançar estes resultados, entretanto a capacitação gerencial é um aspecto

fundamental para que as pequenas e médias empresas possam se consolidar e crescer em um mercado competitivo e globalizado.

Sendo assim, é imprescindível o comprometimento do empresário, para com o treinamento, para que os mesmos possam estar capacitados e qualificados para a competitividade global. Propiciando condições de aperfeiçoamento profissional aos Recursos Humanos da empresa, garantindo o comprometimento, eficiência e empenho para aumento de produtividade com qualidade.

Um dos fatores de sucesso empresarial é a existência de uma filosofia de trabalho, de uma base ideológica e valorativa de princípios e de diretrizes, no sentido de conduzir a empresa, com um rumo de ação, à consecução dos objetivos. Na visão de Carvalho (2001, p.72), treinamento é um tipo de educação profissional mais específico do que formação profissional e aperfeiçoamento profissional. O treinamento é, portanto, um processo educacional para gerar mudanças de comportamento”. As empresas sejam as bem sucedidas ou as extintas, apresentam, geralmente, o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas, comuns a todas elas, visto que atuam no mesmo ambiente sócio-econômico, sofrendo o impacto dos mesmos fatores estruturais ou conjunturais. Embora todas possam compartilhar dos problemas, detêm condições diferentes de agir, demonstrando diferenças significativas de desempenho. Algumas destas condições estão relacionadas a capacidade do empresário reagir ao mercado a que está submetido, ou seja, **a capacitação gerencial dos empresários.**

É justamente, por acreditar que este é um dos principais fatores condicionantes da mortalidade das pequenas empresas, no Brasil, que o presente estudo vai abordar **“O perfil de qualificação profissional dos empresários das Pequenas Empresas do ramo de confecções da Glória, município de Vila Velha - ES”**, visto que, a administração da pequena empresa é, via de regra, o retrato do empresário, pois devido ao tamanho destes estabelecimentos, sua administração, na maioria das vezes, reflete as condições pessoais do empresário, a sua formação sócio-econômica e suas áreas de interesse, assim pode-se dizer que este estudo representa um marco teórico que leva o próprio empresário a conhecer e avaliar as suas necessidades de treinamento e conseqüentemente, investir na sua capacitação

gerencial, o que dará maior oportunidade de sucesso às pequenas empresas, contribuindo também para o crescimento da sociedade local.

O cenário vigente de atuação das empresas caracteriza-se pelo processo de internacionalização e globalização da economia, com graus crescentes de competitividade. Assim, o binômio Produtividade e Qualidade, que historicamente sempre foram elementos fundamentais de interesse e estudo da Engenharia de Produção, tornaram agora uma necessidade competitiva de interesse global não apenas de empresas de bens e serviços, mas também de inúmeras nações (ABEPRO, 1997).

A formação dos grandes blocos econômicos mundiais e conceitos como Manufatura de Classe Mundial (World Class Manufacturing), e Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management), que se transformaram em jargões comuns ao setor industrial, levam à clara compreensão por parte dos pequenos empresários de que a sobrevivência e sucesso das pequenas empresas brasileiras passam pelo estudo e prática dos grandes temas ligados ao processo produtivo, objeto da Engenharia de Produção. Sendo que, a função produção na empresa representa a reunião de recursos destinados à produção de bens e serviços (SLACK et al, 1999).

Assim, um dos objetivos da Engenharia de Produção é a busca da racionalização de sistemas produtivos através do desenvolvimento das melhores formas dos métodos de trabalho, incluindo dos próprios empresários, visando a produtividade e qualidade do sistema como um todo (CARDOSO, 1995).

Esse contexto tem alterado significativamente o conteúdo e as habilidades esperadas do empresário em termos mundiais, e essas mudanças têm se refletido fortemente na realidade e perspectivas profissionais do Engenheiro de Produção, fazendo também com que o Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, foque seus esforços no sentido de melhor preparar seus pesquisadores para enfrentar estas mudanças.

Considerando que a engenharia de produção proporciona conhecimento de conteúdo tecnológico, administração, comércio, contabilidade e técnicas de gerência, no entanto, essas matérias estão mais voltadas à realidade industrial. (NAVEIRO, 2000), pode-se afirmar que está diretamente ligada ao tema em estudo.

O empresário que emerge neste novo milênio necessita de um conjunto de habilidades e conhecimentos básicos, diferentes do que foi prescrito no passado. As competências técnicas e operacionais aliadas à experiência comprovada continuam fatores de grande valor, mas necessitam ser constantemente aperfeiçoados e complementados com a competência interpessoal.

Pois, atualmente, o mercado exige outro tipo de competência: a capacidade de tomar decisões e de mudar, o que exige do pequeno empresário uma aquisição de habilidades específicas, relacionadas com a percepção do contexto, a visão global sistêmica, o uso adequado das informações e uma postura ética e crítica. Estas habilidades não vêm prontas em um pacote, precisam ser aprendidas e reaprendidas de maneira dinâmica, ou seja, o empresário precisa estar em constante processo de busca e desenvolvimento pessoal e profissional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o perfil de qualificação profissional do empresário das pequenas empresas do ramo de confecções da Glória, município de Vila Velha - ES, considerando o impacto da capacitação como diferencial competitivo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Levantar a importância da pequena empresa na economia brasileira;
- Determinar os fatores condicionantes do sucesso ou insucesso das pequenas empresas;
- Levantar junto ao SEBRAE, quais os programas de treinamento oferecidos aos pequenos empresários do município;
- Verificar se os fatores: escolaridade, experiência técnica prévia no ramo, aplicação de funções do processo administrativo, atualização de funções

específicas, podem e, em que medidas se constituem causadores do sucesso do empreendimento;

- Identificar o nível de escolaridade dos empresários pesquisados;

1.4 Limitações de Pesquisa

É sabido que, o paradigma industrial brasileiro sempre considerou a grande empresa como um de seus alicerces principais, relegando a pequena empresa a uma posição de menor importância. Diante deste contexto, a primeira limitação refere-se a escassez de publicações específicas, existentes sobre o tema em análise.

Também, ressalta-se que, esta pesquisa limita-se apenas observar os fenômenos na área gerencial das micro e pequenas empresas do Pólo da Glória, procurando descrevê-los, classificá-los, interpretá-los, sem, no entanto, interferir ou manipular a realidade. Sendo assim, visa fazer um diagnóstico da situação, não propor mecanismos de atuação eficazes ou um modelo de programa de capacitação gerencial destinado ao micro e pequenos empresários.

1.5 Estrutura

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma fundamentação teórica sobre os temas micro e pequena empresa no Brasil (conceitos, evolução, importância, órgãos de apoio etc.), fatores condicionantes do insucesso destas e treinamento.

No Capítulo 3 expõe-se a metodologia de trabalho e definem-se as variáveis a partir do objetivo geral proposto, discorrendo sobre cada uma delas.

No Capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos através do questionário aplicado aos empresários das pequenas empresas em estudo.

No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões e recomendações, comparando-se as características dos empresários das empresas componentes da amostra e identificando-se o perfil profissional de sucesso dos empresários das micro e pequenas empresas de confecções, do município de Vila Velha – ES. Por fim, colocam-se as Referências Bibliográficas e os Anexos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

As empresas de pequeno porte desempenham um papel fundamental na economia brasileira, agindo como instrumentos do próprio desenvolvimento nacional. Entretanto, segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE (1995), de cada 5 novos negócios abertos, quatro quebram no primeiro ano. Isto decorre, basicamente, da falta de capacitação do empresário para tocar seu negócio. Em função disso, o presente capítulo aborda as características relacionadas às pequenas e médias empresas, relação empresa-economia-ambiente e empresário-empresa.

2.1 As empresas

Silva (1994, p.13), afirma que antes de se conceituar a palavra empresa¹, é importante examinar o papel que lhe cabe no sistema econômico, onde combina os fatores de produção: Trabalho e Capital. A palavra produção significa “fazer aparecer, expor, oferecer à venda, pôr à venda as mercadorias ou serviços”. Pode-se, então, definir a produção da seguinte maneira: “Produção é o fenômeno econômico que cria ou gera mercadorias ou serviços para a troca ou permuta”. Sendo que, constitui trabalho todo esforço humano destinado à produção e o capital, como fator de produção, representam os recursos disponíveis e aplicados, podendo ser assim classificado em capital financeiro, (dinheiro ou crédito) e capital econômico, (equipamento de produção).

Sendo assim, a produção só é possível com o concurso desses dois fatores, pois sem trabalho não se pode conseguir as mercadorias e os serviços e sem capital não se complementam o processo produtivo.

Depois de tais considerações, o conceito de empresa pode ser assim enunciado: “empresa é um organismo econômico destinado à produção de mercadorias e/ou serviços, com o objetivo de lucro para o empresário” (SILVA, 1994, p.14).

¹ Empresa: vem do latim *prehensa*, que significa negócio, empreendimento.

A Enciclopédia Larousse Cultural (1998, p.2083) apresenta a seguinte definição para empresa:

1. Execução de um projeto; cometimento; empreendimento.
2. Unidade econômica de produção.

3. Negócio, sociedade comercial (...). empresa privada, organização pertencente a indivíduos ou grupo, para produção ou comercialização de bens ou serviços com o objetivo de obter lucros”.

O renomado dicionarista Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1986, p.639), já definiu: “Organização particular, governamental, ou de economia mista, que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas em geral, à obtenção de lucros”.

Percebe-se que é consenso entre os autores a idéia de que a empresa é responsável pela produção e oferta de bens e serviços para obtenção de lucro.

Richers (1996, p.8) é mais um autor que concorda com esta proposição e ainda argumenta que o lucro é necessário para o crescimento da empresa:

“Uma empresa é uma organização que se propõe a, regularmente, transformar insumos e/ou transacionar bens que considera úteis para a sociedade, sejam eles matérias primas, produtos semifabricados, bens industriais, bens de consumo ou serviços. (...) Pelo esforço de ser útil, a empresa espera ser remunerada. Não só todos os seus insumos devem ser cobertos pelos preços de venda de seus produtos, como também os salários de seus funcionários e executivos. Ademais, a empresa espera auferir um diferencial entre custos totais e o seu preço de venda, ou seja, um lucro que lhe permita remunerar os riscos dos seus investidores e a reinvestir uma parte destes lucros para poder crescer”.

2.1.1 Como conceituar uma micro ou pequena empresa?

Conforme salienta Chér (1991, p.17), é muito comum que, ao se abordar o assunto microempresas e empresas de pequeno porte, inicie-se a abordagem pela definição do que seja uma pequena empresa. Contudo, há dezenas de critérios para estabelecer-se tal definição, a respeito dos quais, até hoje, não se encontrou consenso. Existem muitos parâmetros para se definir as pequenas empresas, muitas

vezes dentro de um mesmo país. De qualquer forma, para formular o conceito, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida, etc. Vale lembrar que a classificação baseada em mão-de-obra tem sido a mais usada, apesar da falta de consenso.

Há registros de que a primeira definição de pequena empresa foi apresentada nos Estados Unidos, em 1948. Para ser considerada pequena empresa, era necessário que se atendesse alguns critérios:

- não apresentar posição dominante no comércio ou indústria da qual faz parte;
- não possuir mais de 500 empregados;
- operar de forma independente.

Sandroni (1994, p.15), quando trata da definição de empresa, compara a administração das pequenas empresas com aquelas de maior porte, enfatizando, também, a forma jurídica do negócio:

“(...) Uma empresa pode ser organizada de várias formas, dependendo da maneira como o capital se divide entre os proprietários. Nas pequenas e médias empresas, a direção é habitualmente, entregue aos proprietários. Já nas grandes empresas, é freqüente a contratação de administradores profissionais para dirigi-las. As pequenas e médias empresas organizam-se na forma de sociedades por cotas, com responsabilidade limitada ou não, ou sob a forma de sociedades anônimas de capital fechado. As grandes empresas organizam-se geralmente na forma de sociedades anônimas de capital aberto, com ações (cotas unitárias) livremente negociáveis nas bolsas de valores”.

A seguir o quadro 1 reproduz os critérios utilizados em alguns órgãos e instituições para classificação das micro, pequenas e médias empresas. Percebe-se a diversidade de critérios utilizados, mesmo em diferentes esferas governamentais.

Com isso, surge uma das primeiras dificuldades que as empresas enfrentam em seus controles administrativos.

Quadro 01- Demonstrativos dos Critérios Oficiais de Classificação de MPMEs

Entidade	Critério
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	<p><u>Número de pessoas ocupadas</u></p> <p>a) Indústria</p> <p>Micro até 19 pessoas</p> <p>Pequena de 20 a 99 pessoas</p> <p>Média de 100 a 499 pessoas</p> <p>Grande acima de 500 pessoas</p> <p>b) Comércio</p> <p>Micro até 9 pessoas</p> <p>Pequena de 10 a 49 pessoas</p> <p>Média de 50 a 99 pessoas</p> <p>Grande acima de 500 pessoas</p>
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	<p><u>Número de pessoas ocupadas</u></p> <p>Micro até 19 pessoas</p> <p>Pequena de 20 a 99 pessoas</p> <p>Média de 100 a 499 pessoas</p> <p>Grande acima de 500 pessoas</p>
Ministério do Trabalho	<p><u>Número de pessoas ocupadas</u></p> <p>Micro até 9 pessoas</p> <p>Pequena de 10 a 99 pessoas</p> <p>Média de 100 a 499 pessoas</p> <p>Grande acima de 500 pessoas</p>
BNDES	<p>a) Receita operacional líquida anual ou anualizada</p> <p>Pequena até R\$ 4.000.000</p> <p>Média até R\$ 15.000.000</p> <p>Grande acima de R\$ 15.000.000</p> <p>b) Nos casos de implantação a classificação será feita com base na projeção de vendas utilizadas no empreendimento</p>

Fonte: Kassai (1996, p.81)

Inúmeras são as diferenças existentes entre as MPE's e as grandes empresas. A esse respeito, Salomon (1986, p.53) cita John Kenneth Galbraith, que observou que as pequenas e médias empresas atuam em ambientes econômicos distintos:

“As duas partes da economia – o mundo de algumas centenas de empresas dinâmicas maciçamente e altamente organizadas, de um lado, e os milhares de proprietários pequenos e tradicionais, de outro lado – são bastante diferentes. Não se trata apenas de uma diferença de grau, mas de uma diferença que invade todos os aspectos da organização e do comportamento econômico, inclusive o próprio motivo de esforço”.

Ainda a este respeito, Lopes de Sá (1984, p.14), ao tratar das características dos pequenos negócios afirma que: “pequena empresa é aquela que tem uma pequena estrutura e um funcionamento singelo”.

Complementando que nas pequenas empresas as decisões, providências e execuções de medidas para a realização dos negócios estão nas mãos dos

proprietários: “(...) quando a estrutura aumenta, além do proprietário ver tudo, ouvir tudo e falar com todos, a empresa vai caminhando para o seu tamanho médio”.

Apenas a título de ilustração, reproduz-se o quadro abaixo, confeccionado por Kassai (1996, p.84), com algumas características de diferenciação entre pequenas e grandes empresas:

Quadro 2 – Levantamento das Características de Diferenciação das PMES

Características	Grandes empresas	Pequenas empresas
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não-especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma jurídica	Sociedade anônima	Limitada
Ganhos de escala	Grandes	Pequenos
Idade média	Alta	Baixa
Níveis hierárquicos	Muitos	Poucos
N.º de funcionários	Grande	Pequeno
N.º de produtos	Grande	Pequeno (único)
Recursos financeiros	Abundantes	Escassos
Sistemas de informação	Complexos, formalizados e informatizados	Simple, informais e manuais (mecanizados)
Utilização da tecnologia	Alta	Baixa (artesanal)

Fonte: Kassai (1996, p.84)

2.1.2 A Evolução da Pequena Empresa

No Brasil cerca de 600.000 novas empresas surgem por ano, sendo este fato mais acentuado de 1986, após o Plano Cruzado (RESNICK, 1990). A importância, o comportamento e a influência da pequena empresa na economia e vice-versa, só poderão ser comparados através de uma análise histórica do que aconteceu à pequena empresa, assim sendo, vê-se abaixo as principais características da evolução desta.

Rastrear a história econômica do Brasil é viver uma seqüência de perplexidade e irritação. As pequenas empresas estão em um ambiente de constantes mudanças.

Adaptar-se a essa realidade é uma questão de sobrevivência (LONGO, 2001). A sigla EPP (Empresa de Pequeno Porte), está definitivamente inserida no cotidiano de inúmeros setores. Em alguns jornais, os editoriais de economia guardam um espaço para as reivindicações das pequenas e médias empresas. Nas Secretarias do Governo, a pedido das Associações, departamentos são criados para atenderem as necessidades dos empresários destas. As próprias instituições financeiras criaram linhas de crédito especiais às EPP.

Em agosto de 1960, o presidente Juscelino K. de Oliveira criou o GEAMPE (Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa). O objetivo da criação deste grupo era de criar condição para que as médias e pequenas empresas acompanhassem o desenvolvimento que vinha acontecendo no país, especialmente na indústria, promovido pela OPA (Operação Pan-Americana), com a implantação no país de dezenas de multinacionais. Os idealizadores do grupo partiam do princípio de que o aumento na produtividade destas empresas traria como consequência inevitável o seu crescimento. O grupo não atingiu seus objetivos e foi desfeito. Em 1964, foi criado o FIPEME (Fundo de Financiamento da Pequena e Média Empresa). Os recursos destinados a este fundo foram por sua vez, todos destinados à média empresa, ficando a pequena, sem crescimento de capital (MACHADO, 2000).

Existiam, até 1972, a data de criação do CEBRAE² – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – 13 normas conceituais sobre a pequena empresa, todas analisando os mais diversos aspectos para fins de enquadramento.

Vizentini (apud DOMINGUEZ, 2001), relata que em 1974, com a implantação de II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento), surge finalmente a oportunidade de estudar detalhadamente a questão da ME (Micro Empresa) e EPP (Empresa de Pequeno Porte). O plano elaborado reservava dois itens de ações:

- 1 – consolidação e ampliação do CEBRAE, alcançando todos os Estados e realizando programas não apenas para a indústria e comércio, como para outros setores, como exportação e agricultura;

- 2 – Montagem nas diferentes regiões de programas de créditos orientados ligados ao sistema CEBRAE, através do BNDE (Banco Nacional de

Desenvolvimento), dos Bancos de Desenvolvimento Regionais, etc. O propósito é efetuar, com o crédito, a transferência de conhecimentos técnicos, assim como, de administração e gerência.

Com o apoio dos Bancos de Desenvolvimento de todo o país, que assumiam o termo PE, como forma de viabilizar seus programas de ação no setor, a segunda metade da década de 70 marcou definitivamente o surgimento do empresário da PE.

Com a criação CEBRAE, o Estado pretendia atuar no setor como um agente desencadeador do crescimento das pequenas empresas. Para um melhor funcionamento o CEBRAE criou em todo o país agentes, atuando em centros específicos, que levariam às pequenas empresas os objetivos da entidade e, ao conhecimento do empreendedor técnicas de administração, cursos, treinamentos tornando um empresário com maior chance de sucesso (SANTOS, 1999).

O empresário da pequena empresa tem uma identidade muito próxima com o trabalhador, que divide com ele até mesmo as afeições de levantamento de recursos para a folha de pagamento, já sobre outros aspectos, ele defende interesses que coincidem com interesses dos grandes empresários. O grande empresário, para garantir seu lucro, quer perpetuar-se no poder e controlá-lo. O trabalhador porque quer ter, através de seu lucro, uma vida mais justa, luta contra esta estrutura do poder (BONAVIDES, 1993).

A ideologia da pequena empresa não quer outra coisa senão estabelecer novos centros de poder, com forças e lucros equilibrados, alguma coisa próxima de uma democracia econômica, com grandes empresários cedendo uma maior parcela deste poder às forças produtivas, representadas pelas pequenas empresas e pelos empresários.

Durante toda a história do Brasil, pode-se dizer, que nunca houve um projeto que estivesse voltado exclusivamente aos pequenos empreendedores. Todos os projetos que marcam a praticidade do poder desconsideraram que era nas pequenas unidades produtivas que estava sua sustentação e viabilidade. Os grandes projetos brasileiros tiveram e, ainda tem, a tutela do Estado e o direcionamento para a sua grandeza. A exemplo cita-se o Programa Brasil

² Atualmente é SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às micro e Pequenas empresas.

Empreendedor, o qual, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (1999), é o programa do Governo Federal, voltado para o fortalecimento das micro, pequenas empresas e empreendedores do setor informal, através da capacitação gerencial, creditícia e assessoria técnica ao segmento. O objetivo é contribuir para a geração de renda, manutenção e criação de empregos. Mas ser empresário de pequena empresa, antes de tudo é uma forma de resistência. Uma guerrilha legal que sofre baixas através de leis, decretos-lei e portarias, frutos do ranço burocrático, mas resiste nesta verdadeira guerra que o sistema econômico impõe.

2.1.3 A Pequena Empresa na atualidade

A partir de publicações do SEBRAE, principal entidade a favor e apoio às micro e pequenas empresas, pode-se obter uma identificação mais clara e objetiva, principalmente, qual é a visão hoje do papel da microempresa e o que ela necessita para sobreviver, devido a atual situação econômica do país.

Segundo dados do SEBRAE-SP, existem no País entre 4,5 milhões de micro, pequenas e médias empresas nas áreas industriais, comerciais e de serviços. Essas empresas representam 98,5% do total de empresas constituídas no Brasil, e, representam 21,0% do PIB (Produto Interno Bruto). Apesar do grande número de empreendimentos e de sua importância social e econômica, seu índice de fracasso é elevado. Estima-se que no Brasil 80% destes empreendimentos fecham suas portas nos primeiros dois anos de sua vida e muitos não chegam nem mesmo a completar um ano de vida (RESNICK, 1990).

O desenvolvimento tecnológico, capaz de proporcionar simultaneamente o aumento da oferta de bens e serviços, a redução dos custos dos produtos e a melhoria da qualidade dos produtos têm, no entanto, um efeito colateral indesejável, que é a redução das oportunidades de trabalho. Disto resulta um paradoxo: enquanto cresce aceleradamente a oferta global, constrange-se a demanda, em função do desemprego. Materializa-se cada vez mais a condição entre expansão de capital fixo, potencializado pela modernização tecnológica, e a do capital variável representado pela força de trabalho humana.

Na atual conjuntura brasileira esta é a mais grave questão que se enfrenta, ao lado dos persistentes níveis de pobreza os quais, aliás, o desemprego contribui para agravar. Por isso é indispensável que se adotem medidas capazes de neutralizar a tendência de eliminação dos postos de trabalho, ademais exacerbada pela política de juros altos, considerada necessária para manter a inflação em patamares civilizados. Por exemplo, o pesquisador David Birch (apud STONER e FREEMAN, 1999) estimou que mais de 4/5 da oferta total de novos empregos vêm de pequenas empresas e que 90% da economia esta nas mãos das micro, pequenas e médias empresas. O Censo de Cadastro de 1995 (IBGE), revela que o Brasil caminha para esta realidade.

A própria estabilidade da moeda, afinal, terá pouco significado se não forem duradouros os benefícios gerados para a população, especialmente para seus segmentos mais pobres. E para que isto aconteça é mister manter o crescimento da oferta de bens e serviços, em um lado, e de outro ampliar a capacidade da economia de gerar empregos, compensando as tendências adversas de ordem estrutural e conjuntural. Tais objetivos não serão atingidos sem participação das micro, pequenas e médias empresas. As grandes corporações apostam no avanço tecnológico, que libera mão-de-obra. E o setor público, que em outras épocas impulsionava a economia e ampliava direta ou indiretamente a oferta de ocupações, hoje já não desempenha esse papel e tende mesmo a reduzir seus quadros.

Sendo assim a importância da pequena empresa é, em todas as partes do mundo, cada vez mais evidenciada, especialmente pela sua capacidade geradora de empregos, cuja questão tem afetado todos os países independentes do seu estágio de desenvolvimento e, em qualquer época, mais acentuadamente a partir dos constantes avanços tecnológicos que têm como principal característica a liberação de mão-de-obra (CLARKE e MONKHOUSE, 1995).

Duas iniciativas de grande alcance marcaram os empreendimentos de pequeno porte. Uma é o projeto de lei que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Outra, que introduziu o regime tributário favorecido para o segmento. Que se destinaram a corrigir um grave equívoco, qual seja o tratamento não diferenciado conferido a situações tão díspares como as enfrentadas pelas

grandes corporações e as empresas individuais, familiares e de pequeno porte em geral.

2.1.3.1 A função econômica da Pequena Empresa

A cada dia novas e crescentes são as responsabilidades da pequena empresa, assim como, o segmento assume decisiva importância na economia nacional, faz-se indispensável, no entanto, que o empresário tenha conhecimento de sua importância no contexto em que está inserido. Historicamente, as pequenas empresas sempre estiveram relacionadas ao desenvolvimento econômico e social no cenário mundial, especialmente na absorção de mão-de-obra (SAUER e COLOSSI, 1997). A maioria dos novos empregados da pequena empresa, são aprendizes, que não tendo oportunidades num mercado de trabalho industrializado e exigente, buscam nas pequenas unidades produtivas a alternativa onde, além de terem emprego, aprendem uma profissão.

Sobre a relação entre a pequena empresa e a geração de empregos, Peter Drucker (1996), salienta que embora a grande maioria das pessoas tenha em mente trabalhar em uma grande empresa, a sua maior aspiração profissional, é a pequena empresa quem cria a maior parte dos novos empregos. Esta característica é extremamente importante para um país que necessita gerar aproximadamente 1,6 milhões de novos empregos/ano, somente para absorver os novos contingentes que ingressam no mercado de trabalho. Sem computar o desemprego dos anos anteriores.

A pequena empresa é, também, indispensável para o crescimento e equilíbrio econômico das grandes indústrias. Sem a pequena empresa, funcionando como malhas distribuidoras, muitas grandes indústrias teriam que criar departamentos de vendas ou escritórios de representações, em todo o país, sob os riscos do mercado. Longenecker et al (1998), completa que, além da capacidade de fornecer novos empregos, a pequena empresa ainda contribui com a introdução de inovação, com a estimulação da competição econômica, auxiliando a grande empresa, além de produzir bens e serviços eficientemente.

Aparentemente, a pequena empresa parece ser muito frágil diante dos grandes grupos, dada a total predominância destes no mercado. No entanto comparando as pequenas empresas em relação as grandes, Grimald e Mancuso (1994), colocam que, no atual cenário, onde predomina uma economia globalizada e altamente competitiva, não existe lugar para empresas gigantescas, geralmente lentas, ineficientes e auto-suficientes. Assim levam vantagem as pequenas empresas, cuja agilidade nas decisões e na comunicação é maior, além de sua capacidade de adaptação rápida às transformações do mercado consumidor. Na realidade, fazendo uso de um grande trunfo da pequena empresa, que é a sua flexibilidade mercadológica, ou variação dos lucros, o empresário pode enfrentar uma grande empresa que, presa às condições fixas de resultados, não pode reduzir com muita frequência seus lucros.

A pequena empresa além de formadora de mão-de-obra, é também formadora de empresários. Estes empresários, por sua vez, não possuem quase nenhum conhecimento técnico-gerencial. De acordo com Gomes (1998, p.35), a mortandade prematura da pequena empresa:

“tem entre suas principais causas, além do despreparo para administrar um negócio, a falta de cultura de comunicação do micro e do pequeno empresário, que se atira num empreendimento cheio de riscos sem a menor noção de direção, desconhecendo coisas básicas como os públicos-alvo e as mídias (meios de comunicação) para chegar com eficiência até eles”.

Talvez a maior desvantagem da pequena empresa seja a sua instabilidade, que tem como principal fator, o aspecto econômico ou, o capital de giro. Nenhuma vantagem pode ser considerada maior do que aquela que coloca a pequena empresa como grande propulsora do crescimento municipalista. A característica de atendimento ao mercado local fez com que ela seja a base econômica da Federação, independente da questão social, que mantém o homem junto ao seu local de origem. A quase unanimidade dos municípios brasileiros tiveram, ou têm sua base de sustentação econômica na pequena empresa.

Mas raramente, o chefe do executivo reconhece esta importância, isto porque a maioria dos prefeitos vêem na implantação de grandes parques industriais a resolução de todos os problemas de administração social do município. A obsessão universal pelo crescimento tem sido acompanhada de uma idolatria do gigantismo que se espalha por todos os ramos de atividade. Há uma crença generalizada de que o que é grande é melhor e mais eficaz (MATTAR, 1988). O que é mais um grande engano, primeiro porque a automação das indústrias tem dispensado grande parte de mão-de-obra desqualificada tecnicamente. Por outro lado, as vagas existentes na grande indústria, que requeiram capacitação técnica especializada, são preenchidas por funcionários vindos das capitais. É exatamente da pequena empresa que vão surgir tecnologias simplificadas e autenticamente nacionais com o aproveitamento do homem local.

2.1.3.2 O aspecto comercial

Talvez este seja o aspecto que traz maiores modificações com o passar do tempo, pois hoje o consumidor brasileiro exige em primeiro lugar um produto de qualidade e com baixo custo. Neste sentido Longo (2001, p. 44) relata que “o cliente mudou, tornou-se mais exigente e a instabilidade dos mercados é crescente, devido às condições de competitividade global, diversificação e diminuição do ciclo de vida dos produtos”. As questões de “marcas”, produtos tradicionais, tem menos importância hoje para o consumidor das classes média e baixa. Portanto, aí é que está inserida a pequena empresa, que pode mais facilmente identificar o seu público alvo, chegar até o seu consumidor e atender os desejos com maior prontidão, do que uma grande empresa que generaliza o seu consumidor.

Infelizmente, a questão burocrática ainda dificulta a comercialização destes produtos devido aos pontos comerciais, que geralmente, na micro e pequena empresa sofre por diversas exigências que em muitas ocasiões são impossíveis de serem cumpridas por ela.

2.1.3.3 Principais instrumentos contábeis destinados as MPE's

Longo (2001, p.44) afirma que, “existem carências nas microempresas e empresas de pequeno porte, (...) relacionadas principalmente a falta de controles e planejamento básicos”. Diante deste contexto, o SEBRAE/ES, elaborou uma Coleção de Manuais de Controles Básicos para Micro e Pequenas Empresas. Trata-se de instrumentos de controle, cujo objetivo é orientar e facilitar a rotina operacional nas pequenas empresas. Os instrumentos básicos de controle são:

a) Registro de Caixa e Bancos:

“Este controle tem a finalidade de manter o registro de todos os recebimentos e pagamentos (dinheiro e/ou cheques) da empresa que ocorrem diariamente”. (LONGO, 2001, p.47) O que permite ao dirigente de micro e pequenas empresas um melhor acompanhamento das aplicações dos recursos disponíveis na empresa.

Está pautado nos registros da conta Caixa e no controle da conta-corrente bancária e, através deste instrumento, o empresário terá sempre atualizado seu saldo de disponibilidade, possibilitando, avaliar sua capacidade de fazer frente aos pagamentos imediatos, estabelecer registros de pagamentos em face das disponibilidades verificadas, maior segurança e controle de Ativo Financeiro da empresa. Pois, conforme Rego Filho et al (1997, p.68), é preciso dispensar um cuidado especial com os níveis de caixa, haja vista que, “um nível muito baixo de cobertura de caixa pode provocar problemas de liquidez e, em consequência, prejudicar a atividade operacional”.

b) Controle de estoques

Longo (2001, p.47) salienta que:

“os estoques constituem aplicações da empresa, sendo assim podem representar uma parcela relevante dos ativos totais da mesma. Além do controle dos itens que compõem os estoques, a manutenção de determinados níveis ideais torna-se de fundamental importância para a empresa.”

Diante deste contexto, um controle rígido dos estoques, possibilita ao pequeno empresário, de maneira rápida e eficiente, obter informações (como avaliar o volume

de capital aplicado em estoques, verificar e acompanhar a rotação de giro dos estoques, calcular o CMV/CPV (Custo da Mercadoria Vendida / Custo do Produto Vendido), conhecer a quantidade física existente etc.), que tornam possível a este, decidir e administrar melhor suas necessidades de compra e suas estratégias de venda.

Rego Filho et al (1997, p.68) advertem à pequena empresa que "trabalhar com estoque muito baixo pode prejudicar as vendas, em função da falta de mercadorias e de variedades".

c) Controle de Contas a pagar e a receber

Conforme Longo (2001, p.47), "são controles que visam dar informações essenciais referentes aos compromissos assumidos e créditos da empresa, provenientes de vendas a prazo".

O controle de contas a receber permite conhecer e acompanhar, de forma ordenada, o valor total e/ou parcial das contas a receber, auxiliando o administrador quanto ao retorno das vendas realizadas a prazo, através de informações que propiciem uma melhor visualização dos recursos que estão investidos nessas contas e possibilitem:

- avaliar a distribuição dos prazos de vencimento;
- estabelecer ações de agilização da cobrança;
- avaliar a concentração de vendas em poucos clientes;
- avaliar o volume de financiamento dado a clientes.

Já o controle de contas a pagar fornece informações sobre o volume de obrigações junto a terceiros (fornecedores, tributos, bancos, entre outros). Proporcionando ao dirigente uma visualização global e o aumento da segurança quanto à procedência dos compromissos assumidos, permitindo acompanhar, de forma objetiva, o total de pagamentos a serem efetuados no período, servindo de base para a administração de prazos para futuras compras.

d) Fluxo de Caixa

Zdanowicz (1995, p.37), define assim o fluxo de caixa de uma empresa:

“ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.”

Possibilita, prever, dentro de um determinado período, a movimentação de recursos financeiros, a receber e a pagar, bem como a tomada de decisões visando o ajuste e o equilíbrio dos saldos de caixa.

Para Longo (2001, p.46):

“Por meio do fluxo de caixa procura-se analisar o deslocamento dos recursos financeiros da empresa, partindo-se do disponível, verifica-se os caminhos percorridos pelo capital de giro, em operações que aumentam e diminuem o nível de caixa da empresa e são cíclicos”.

Através deste instrumento de controle o empresário terá informações antecipadas da situação prevista para os próximos dias e isso lhe dará condições de:

- tomar decisões para aplicação das sobras de caixa em compras que apresentem melhores condições de preço;
- realizar aplicações financeiras que tenham rendimento satisfatório, dentro de espaço de tempo disponível;
- buscar alternativas para suprir necessidades de caixa, seja através de um maior esforço de vendas, empréstimos bancários, prorrogação de prazos junto a fornecedores, além de outras alternativas.

2.1.4 O SEBRAE: instituição de apoio às pequenas empresas

Entre as instituições de apoio às pequenas empresas no Brasil merece especial destaque o trabalho do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O SEBRAE é um sistema nacional de apoio às micro e pequenas empresas, fundado pela parceria entre o Estado e a iniciativa privada. Constitui-se de uma unidade central de coordenação, sediada em Brasília e de 27 outras unidades regionais em cada Estado e no Distrito Federal.

As unidades do SEBRAE estaduais e do Distrito Federal têm autonomia administrativa e flexibilidade no direcionamento de projetos e programas, de acordo com os interesses regionais. São orientadas por Conselho Deliberativo próprio, conforme diretrizes do Conselho Deliberativo Nacional.

Santos (1999), relata que, o SEBRAE divide sua atenção principalmente nas áreas:

- **Informação** – onde se destaca a atuação da rede balcão SEBRAE, que além de um banco de consultas e de orientação ao empresário, tem um papel estratégico de apoio às ações dirigidas à capacitação profissional e aperfeiçoamento da gestão empresarial. Operando por técnicos qualificados, o Balcão SEBRAE oferece, entre diversos outros itens, informação sobre comercialização, legislação, tributação, administração, tecnologia, exportação, mercado, marcas e patentes, utilizando recursos de informática, televisão, vídeo e material impresso.

- **Estudos e pesquisas** – a extensa rede de unidades do Balcão SEBRAE em todo o país permite que a área de Estudos e Pesquisas recolha informações, realize pesquisas e trace diagnósticos sobre a realidade das micro e pequenas empresas, com muita agilidade. Subsídios que o SEBRAE utiliza na orientação de seus programas e oferece a todos os organismos interessados na formulação e execução de políticas de desenvolvimento para o setor.

- **Consultoria empresarial** – orienta o cliente na gestão de sua empresa. O objetivo é capacitar o empresário para evoluir seus negócios, fornecendo

instrumentos e transferindo tecnologia. A consultoria tem caráter educacional, através da sensibilização e conscientização do empresário para a gestão da empresa como um todo.

- **Consultoria de Comércio Exterior** – busca popularizar os instrumentos e mecanismos de acesso ao Mercado Externo com vistas a tornar possível a participação, garantir a sobrevivência e assegurar o crescimento das micro e pequenas empresas em uma economia globalizada.

- **Bolsas de negócios** – oferece gratuitamente às micro e pequenas empresas meios de colocar no mercado seus produtos e serviços, através de promoção de encontros e geração de oportunidades de transações comerciais em todo país e no exterior.

- **Crédito** – busca desenvolver sistemas e mecanismos de financiamento às MPE's, ressaltando-se o programa *Fundo de Aval*, que visa assegurar acesso aos financiamentos por intermédio da viabilização das garantias.

- **Desenvolvimento tecnológico** – com projetos de capacitação empresarial, desenvolvimento de processos e produtos, conservação ambiental, melhoria de produtividade, conservação de energia, apoio à criação de empresas de base tecnológica e capacitação de pequenos fornecedores.

2.1.5 As formas de apoio à pequena empresa

Quanto às formas de apoio às micro e pequenas empresas, Longo (2001, p.44-45) relata que:

“Em estudos do BNDS³ sobre políticas de apoio às microempresas, pequenas incluindo as médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan, salienta-se a relevância das mesmas para a economia mundial; com destaque, a respeito da criação líquida de empregos, mesmo em períodos de recessão. No Brasil, apesar de programas de apoio e linhas de crédito especiais para as microempresas e empresas de pequeno porte, existem muitos fatores impedindo que um número ainda maior destas empresas atinja seus objetivos e

³ Experiências de Apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan, textos selecionados para discussão do BNDS, Rio de Janeiro, Fevereiro, 2000.

permaneçam no mercado. Os problemas vão desde a carga tributária muito elevada, até total falta de controles internos.”

No Brasil, a edição de leis e outros normativos tem buscado garantir um tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas. Tal regulamentação tem, entre outros objetivos, o intuito de legalizar inúmeras empresas no mercado informal.

Kishel e Kishel (1994, p.210), citam algumas pessoas físicas e instituições que podem assistir às pequenas empresas:

- Contadores;
- Agência de publicidade;
- Advogados;
- Banqueiros;
- Câmara de comércio;
- Colégios e Universidades;
- Agências do governo (...);
- Corretores administrativos e de marketing.
- Serviços de ajuda temporária;
- Associações comerciais.

Logicamente, a citação dos autores refere-se à realidade norte-americana. No entanto, o Brasil não dispõe de muitos desses serviços, quais sejam:

Contadores: a empresa precisa de controles contábeis apropriados, precisos e atualizados. Conhecer a empresa é conhecer sua contabilidade. A escolha de um bom contador é a chave do bom desempenho empresarial.

SEBRAE: como já visto anteriormente.

Agências de publicidade: desenvolvimento de estratégias promocionais adequados ao porte da empresa.

Advogados: o apoio dos serviços de advocacia tem início na escolha da forma legal da empresa, e continua através do acompanhamento constante das atividades da empresa e sua apresentação perante a justiça.

Colégios e Universidades: tais instituições são uma ampla fonte de informações. Oferecem acessos a bibliotecas, consultas, instrução adicional através de cursos, seminários, entre outros.

Associações comerciais: os serviços dessas associações são direcionados a ajudar as empresas a aprimorar sua eficiência operacional e auxiliar na busca de soluções para os problemas da empresa.

2.2 Micro e Pequenas Empresas e os Empresários

No Brasil, apesar da clara importância, que as micro e pequenas empresas têm para a economia, existem muitas deficiências que necessitam, ser tratadas com seriedade. As informações a seguir, visam mostrar um panorama geral sobre os fatores que levam a tais empresas ao sucesso ou insucesso.

2.2.1 Fatores condicionantes do sucesso ou insucesso das micro e pequenas empresas no Brasil

As MPE's apresentam muitas vantagens competitivas com relação às grandes empresas concorrentes, pois, além do fato de estarem em contato mais próximo e permanente com seus diversos públicos (clientes, funcionários, fornecedores, etc.) podem manter relacionamento em nível individual com esses elementos, o que é praticamente difícil de suceder com as grandes companhias (MATTAR, 1988). Há de se considerar que, ao atender de forma mais individualizada a seus públicos, seja por meio de introdução de produtos especiais, muito de boa qualidade, seja através do tratamento diferenciado, a preferência poderá recair sobre as MPE's, mesmo que os produtos oferecidos sejam idênticos aos fabricados pelos grandes concorrentes:

- as empresas que utilizam tecnologia simples podem ajustar-se mais agilmente ao meio social e cultural de um país em desenvolvimento e podem estabelecer, com maior facilidade, vínculos com setores não-manufatureiros e, assim, evitar a dualidade de atividade que ocorre normalmente nas grandes unidades; O importante agora, e daqui para frente, é ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente às relacionadas com o ser humano, de como tornar as pessoas motivadas para atingir aos objetivos organizacionais (MATTAR, 2000).

- o desenvolvimento das empresas menores contribui para a participação mais ampla, em termos de benefícios e decisões econômicas;

- as MPE's, com frequência, podem servir melhor os mercados limitados ou tipicamente fragmentados, em muitos países em desenvolvimento, se comparadas com as grandes organizações (MATTAR, 1988);

- o desenvolvimento das MPE's facilita a dispersão da atividade fabril e pode contribuir assim para reduzir o desequilíbrio regional, a concentração urbana e os efeitos ambientais adversos.

Abrir uma empresa é um desafio, um risco que o empreendedor assume. São muitos os motivos que levam as pessoas a montar seu próprio negócio: espírito empreendedor, desemprego, acreditar em uma oportunidade de negócio, insatisfação com os atuais rendimentos aliados ao desejo de ganhar mais dinheiro, vontade de sentir-se livre e independente das diretrizes dos empregadores, auto-afirmação e muitas outras. Hoje, com empresas buscando uma estrutura enxuta e ágil, mesmo quando os negócios estão aquecidos, faz com que a idéia de montar seu próprio negócio torne-se uma alternativa para contornar os riscos de uma demissão e de sobrevivência. Se, até o início da década de 90 as empresas tinham entre 10 e 15 níveis hierárquicos, hoje a maioria já esta tendendo a uma planificação, diminuindo seus níveis de maneira considerável, estreitando mais a escalada. Percebe-se que, nestes tempos de *dowsizing*, reengenharia, terceirização e privatização, a relação de emprego perdeu destaque (FONTOURA, 1996).

Já, os problemas/dificuldades peculiares à pequena empresa, são vários, citados como responsáveis pela sua mortalidade. Autores como Megido (1995, p.71 e 72)

apontam como causas da mortalidade das pequenas empresas problemas/dificuldades relacionadas à prática de marketing/vendas e os aspectos de mercado. São exemplos: o desconhecimento das normas básicas de marketing, a falta de orientação para o mercado, o mercado competitivo, a ausência de níveis competitivos de qualidade, a falta de acesso à informação, as novas leis, os choques econômicos e as crises de mercado.

Pereira e Santos (1995) também, abordam os motivos que levam os empreendimentos ao fracasso ou ao sucesso. Segundo ele, as principais qualidades que constituem a base do sucesso empresarial são:

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 – produto/serviço; preço; propaganda e promoção; e distribuição.

Na área técnico-operacional:

- tecnologia atual;
- localização adequada;
- relação de parceria estabelecida com fornecedores;
- programa de Qualidade Total e Produtividade em desenvolvimento.

Na área financeira:

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

- endividamento sob controle;
- capitalização da empresa.

Na área jurídico-organizacional:

- estrutura societária não conflitiva – entre os sócios;
- empreendedor/sócios/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.

No entanto, para alcançar o sucesso empresarial, não significa que uma empresa deva ter todas estas características; a presença de algumas já constitui um indicador positivo.

Chér (1991, p.32-33), quando trata da causa da mortalidade das pequenas e médias empresas, analisa não propriamente como se sai de um grande empreendimento, mas porque dele se sai. Assim, sintetiza algumas causas das mortalidades das MPE's:

- a falta de experiência anterior no ramo de negócios e a falta de gosto pelo mesmo;
- a falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral e de recursos humanos, contábil-financeiros, jurídicos de marketing, de administração da produção, de informática e de orientação técnica especializada;
- a mentalidade com a qual os pequenos e médios empresários entram no negócio, muitas vezes movidos fundamentalmente por objetivos ligados a maiores rendimentos, maiores lucros e status social, ao passo que deveriam mover-se mais pelo desejo de realização profissional, exercício da criatividade e prestação de bons serviços à sociedade;

- a falta de recursos financeiros e dificuldades na obtenção de créditos, financiamentos e investimentos por parte de terceiros, isto porque investidores raramente sentem-se atraídos por empresas de menor porte;
- a falta de resistência a momentos de instabilidade e dificuldade da empresa;
- a falta de profissionais bem qualificados nas MPE's, inexistindo políticas de segurança, incentivos, benefícios, treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, visando à motivação e à satisfação dos mesmos, com um aprimoramento da qualidade de vida no trabalho;
- as burocracias legais;
- imposições de preços por parte de grandes fornecedores e de grandes clientes;
- manutenção de maus pagadores na carteira de clientes;
- obsolescência de métodos, equipamentos e de mentalidade empresarial;
- concorrência das grandes empresas e de algumas pequenas e médias;
- desentendimento entre os sócios da empresa e ocorrência de eventos pessoais como morte, doenças etc., e problemas com o processo sucessório;
- organização política ainda embrionária que represente e defenda eficaz e legitimamente os interesses das MPE's no que tange às decisões e elas afetam ao nível do governo;
- a não utilização de orientação técnica especializada (consultoria, auditoria e assessoria);
- a não distinção entre empresa e empresário, havendo confusão entre os bens deste com os da empresa, acarretando em centralização e paternalismo;
- visão excessivamente do curto prazo;
- desinformação acerca dos principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo;

- a falta de criatividade;
- a falta de disciplina, responsabilidade e organização.

Contudo, a maior parte dos empreendedores que fracassam não reconhece seus próprios erros. Normalmente, tendem a culpar ou explicar a situação por meio de fatores externos ao empreendimento, tais como: o governo, a inflação, os bancos, os concorrentes, etc. No entanto, estas dificuldades são enfrentadas por quase todos e uma parte dos empreendedores conseguem ter sucesso.

Neste contexto, Pereira e Santos (1995) comenta:

“(...) se o ambiente de negócios é igual para todos os empreendimentos que dele participam – as ameaças e oportunidades teoricamente são as mesmas para todos, o que diferencia o resultado do sucesso ou do fracasso são as características intrínsecas do empreendedor”.

Alguns empreendedores fracassam por deixarem de utilizar aquelas características pessoais e instrumentos gerenciais que podem estar sob seu controle.

Segundo Pereira e Santos (1995), é possível elaborar uma lista de motivos que efetivamente têm levado muitos empreendimentos novos ao fracasso. Os motivos mais observados são:

Quanto aos aspectos técnicos:

- falta de experiência empresarial anterior; este talvez seja o mais importante, pois dele decorrerão outras falhas;
- falta de competência gerencial, este motivo é juntamente com o anterior, a explicação de todo o fracasso empresarial; os itens a seguir apenas detalham em que área o empreendedor não conseguiu demonstrar sua capacidade gerencial.

Na área mercadológica:

- desconhecimento do mercado; o empreendedor não fez uma pesquisa de Mercado adequada antes de iniciar o negócio. Assim, conhece pouco o perfil dos seus clientes;

- desconhecimento do produto ou serviço: muitos empreendedores só vão aprender o que é o seu produto ou serviço quando já estão no Mercado.

Na área técnico-operacional:

- falta de qualidade nos produtos/serviços: em uma economia competitiva e cada vez mais globalizada, esta falha é fatal para a sobrevivência da empresa no mercado;

- localização errada;

- problemas na relação com os fornecedores: comprometem a qualidade das matérias-primas e componentes adquiridos de terceiros, provocam atraso nas entregas, prejudicando a produção ou a prestação dos serviços;

- tecnologia de produção obsoleta: compromete a Qualidade, a produtividade e os custos.

Na área financeira:

- imobilização excessiva do capital em ativos fixos: aumenta o nível do ponto de equilíbrio e a empresa fica vulnerável a qualquer redução de produção (perda de cliente ou recessão econômica);

- política equivocada de crédito aos clientes: pode levar a alto índice de inadimplência, provocando dificuldades de Caixa e conduzindo a empresa a descapitalização;

- falta de controles de custos e de gestão financeira: provoca equívocos na formação dos preços e o uso inadequado dos recursos financeiros (gestão do superávit ou déficit de caixa), comprometendo o Capital de Giro.

Na área jurídica-organizacional:

- estrutura organizacional concentrada: ocorre quando o empreendedor centraliza todas as suas decisões e até algumas tarefas (o que é até desejável no início do empreendimento);
- falta de um sistema de planejamento e de informações gerenciais: uma pequena empresa não precisa ter uma estrutura formal só para planejar, o que não dispensa a função do planejamento. A postura sistemática de problemas aqui mencionados como prováveis fatores de fracasso da empresa;
- ausência de informações gerenciais: em uma economia cada vez mais competitiva, a sobrevivência da empresa dependerá de sua capacidade de se adaptar às novas situações impostas pelo Mercado.

2.2.2 Os pequenos empresários

Em tom bem-humorado, Lopes de Sá (1984, p.13) afirma:

“Nunca devemos confundir as normas que se aplicam a uma pequena empresa com as que devem servir para uma grande organização. Uma coisa é cuidar de uma pequena padaria, e outra é cuidar do Banco do Brasil, pois os casos são diferentes. (...) Um pequeno empresário lida com pouca gente e tem poucos bens sob sua guarda”.

Baty (1994, p.3) salienta que há estudos sobre o que leva um indivíduo a criar uma empresa:

“(...) os empreendedores têm sido estudados, sozinhos ou em grupo, por um longo período. Os psicólogos estão interessados em descobrir quais são suas motivações. Os investidores estão interessados em descobrir algum “teste de saliva” que permita detectar quais empreendedores poderão torna-los ricos. Os professores de administração estão interessados em questões do tipo se e como ensinar o modelo de comportamento e as habilidades empreendedoras aos alunos (...)”.

Nesta mesma linha, Kishel e Kishel (1994, p.1) comentam:

“O que há neste negócio para mim?” é a primeira pergunta que deve fazer a si mesmo. Formar e dirigir seu próprio negócio

requer investimento de dinheiro, tempo e energia. Em troca da oportunidade de ter seu próprio negócio, você abre mão de benefícios de um empregado (...). É obvio que você deve querer saber o que esperar como retorno de seu investimento – não apenas dinheiro, mas satisfação“.

Consultando a definição de Sandroni (1994), tem-se empresário como a pessoa ou grupo de pessoas que iniciou e/ou administra uma empresa, assumindo a responsabilidade por seu funcionamento e eficiência. Encarrega-se de reunir e coordenar os fatores de produção no processo produtivo, avaliar os mecanismos de oferta e demanda e assumir os riscos inerentes ao empreendimento. É quem cuida do suprimento de capital, compra os insumos e decide o nível da produção. Já para Stoner e Freeman (1999) é o que tem a capacidade de tomar os fatores de produção, terra, trabalho e capital e usá-los para produzir novos bens e serviços.

A busca de maior produtividade, a crescente diversificação do mercado e o rápido progresso tecnológico fizeram com que as empresas se tornassem cada vez mais complexas, o que resultou numa maior divisão do trabalho e na intensa participação de técnicos especializados. Delegando poderes, o proprietário das grandes firmas funciona mais como um juiz das decisões dos quadros superiores, deixando de ser dono/administrador para ser apenas dono. O administrador, por seu lado, só é considerado empresário na medida em que assume os riscos do empreendimento (por participação no capital e nos lucros, por exemplo).

O termo “empreendedor” pode ser empregado como sinônimo de empresário. Na visão de Longenecker, Moore e Petty, (1998, p.7):

“Os empreendedores são os heróis populares da vida moderna empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva, a cada ano, milhares de indivíduos desse tipo, de adolescentes a cidadãos mais velhos, inauguram novos negócios por conta própria e assim fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico. Embora alguns autores restrinjam o termo empreendedor aos fundadores de empresas, usamos uma definição ampliada que inclui todos os gerentes-proprietários ativos”.

Para Resnick (1990), empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem e consegue resultados e ainda, que transforma idéias novas ou inovadoras em operações comerciais reais. Já Longenecker et al (1998) define empreendedor como sendo todos os gerentes-proprietários ativos, incluindo os membros da segunda geração de empresas familiares, não se restringindo à apenas fundadores de empresas.

Oliveira (1991), apresenta algumas características necessárias para o executivo estrategista-empendedor. Diante do que já foi mencionado no presente trabalho, conclui-se que elas se aplicam também ao pequeno empresário. A figura a seguir resume estas características:

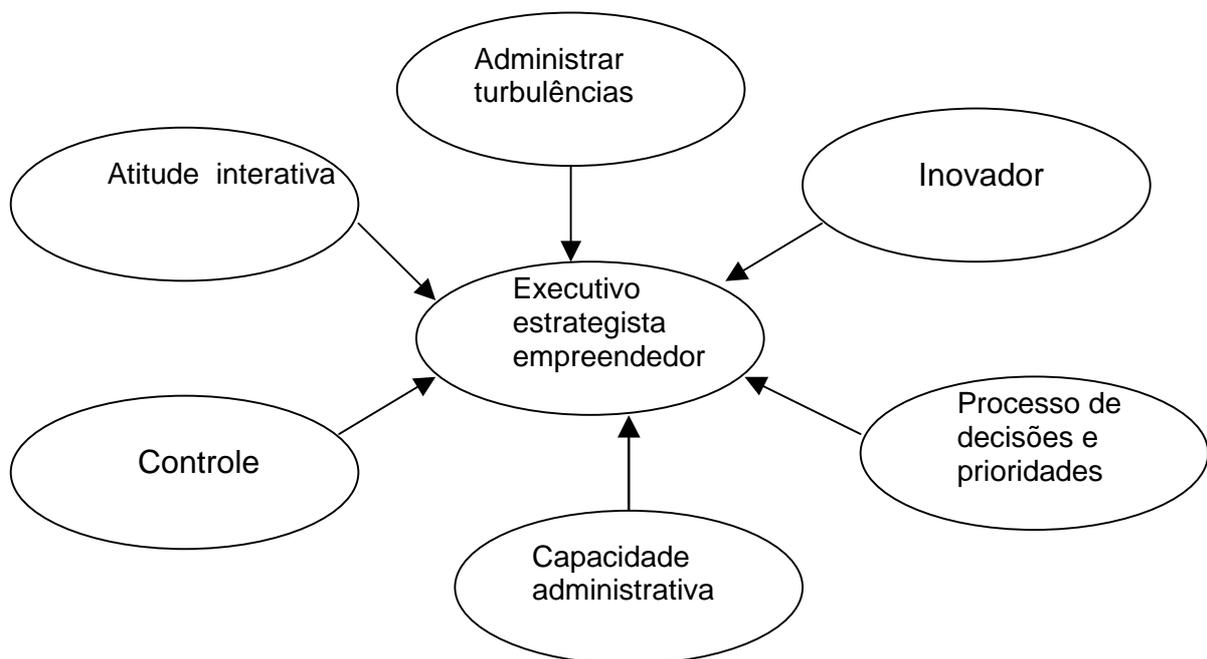


Figura 01 – Características do Executivo Estrategista-Empendedor.

Fonte: OLIVEIRA (1991, p.358)

De todas essas características, vale a pena citar o comentário que o autor faz a respeito do processo de inovação: os executivos-emprededores devem também

estar voltados para o processo de inovação, que necessita de alguns fatores básicos, como senso de oportunidade, agressividade, comprometimento, qualificação, qualificação das pessoas e flexibilidade para atacar oportunidades que passaram despercebidos num primeiro momento.

2.2.2.1 Características pessoais do empresário

A inteligência humana sempre foi a grande “mola propulsora” de todos os negócios, pessoas, empresas e países. Somente ela é capaz de transformar problema em solução. Todas as empresas buscam um diferencial que as identifique e as distinga das demais. E este diferencial necessário é indispensável para o futuro de cada uma é a inteligência existente dentro da própria empresa. Só ela pode fazer com que um bom negócio se transforme em ótimo. Só ela pode fazer com que um negócio se transforme em uma empresa.

Segundo Botelho (1998), baseado na pesquisa “World Competitiveness Repost”, os administradores do Brasil são colocados lado a lado com outros países do terceiro mundo e, mesmo assim, são, segundo estes dados, considerados os piores gerentes de negócios. Isso, basicamente, porque não há um conhecimento suficientemente claro entre as elites empresariais (com algumas exceções, é claro), das diferenças entre “ter um negócio” e “ter uma empresa”. Que apenas aparentemente são a mesma coisa.

Toda a empresa começa, simplesmente como um negócio e, assim se mantém até atingir dado momento em que será preciso transformar um bom e próspero negócio em uma boa e próspera empresa.

Nesta fase, segundo Botelho (1998, p.11 e 12), entra no que se pode definir como “visão do empresário”, que terá entre outras coisas que:

- montar uma estrutura profissionalmente capaz de obter cada vez mais e melhores resultados;
- passar e “olhar” para o futuro, tanto quanto é capaz de “olhar” para o presente;

- cuidar tanto dos clientes, quanto cuida dos pedidos;
- produzir idéias, tanto quanto é capaz de produzir lucros.

Salienta ainda que, as duas diferenças básicas entre um negócio e uma empresa são: o **negociante** trabalha pelo **lucro**, o **empresário** pela **lucratividade**; o **negociante** controla a **produção**, o **empresário** a **produtividade**.

Apesar de não existir uma personalidade gerencial, algumas características tendem a se destacar quando grupos de empresários bem sucedidos são estudados. Apresenta-se a seguir, alguns de seus atributos, relacionados por Botelho (1998):

- Objetividade: capacidade para exercer o poder de decisão, de forma objetiva;
- Inteligência: bom nível intelectual aliado à praticidade e ao bom senso;
- Responsabilidade: disposição para enfrentar desafios, assumindo as conseqüências de suas decisões;
- Estabilidade: capacidade emocional de suportar pressões na atividade profissional;
- Autoridade: não resistência a políticas e decisões razoáveis;
- Visão sistêmica da organização: percepção da organização como um todo, evitando decisões que favoreçam apenas um determinado departamento ou função;
- Capacidade para organizar e solucionar: situações problemáticas exigem soluções, pois existem situações em que é necessário tomar decisões apesar de dispor de pouca ou nenhuma informação;
- Percepção quanto à satisfação de sua equipe de trabalho: a auto-realização é a principal causa da satisfação no trabalho;
- Autoconfiança no desempenho de sua função.

Sem tais características que conduzem a uma administração inteligente, os empresários do Brasil continuarão por muito tempo ainda, sendo muito mais

“tocadores de negócios”, do que “empresários bem sucedidos”. Contudo, é importante ressaltar que estas características podem atuar de forma positiva ou negativa no contexto empresarial. Uma boa dose de autoconfiança é importante. Porém, uma excessiva autoconfiança poderá fazer com que o empresário se negue a contratar serviços de uma outra pessoa mais capacitada do que ele. De modo inverso, a falta de autoconfiança poderá criar uma excessiva dependência do empreendedor em relação a seus assessores.

Vera Pati, (apud PEREIRA e SANTOS, 1995, p.15), relaciona inúmeras características de um empresário de sucesso, apontando que o empreendedor bem sucedido é motivado pelo desejo de realizar, corre riscos variáveis, possíveis, tem capacidade de análise, sabe onde quer chegar e confia em si mesmo, não depende dos outros para agir; sabe, porém, atuar conjuntamente, é tenaz, firme e resistente ao enfrentar dificuldades e otimista, sem perder o contato com a realidade. Administra suas necessidades e frustrações, sem por elas se deixar dominar, sabe postergar, deixando para depois a satisfação de suas necessidades, mantém a automotivação, mesmo em situações difíceis, aceita e aprende com seus erros e com os erros dos outros sendo capaz de recomeçar de novo, sempre que necessário, por fim, é capaz de exercer liderança, de delegar, de motivar e de orientar outras pessoas com relação ao trabalho.

Observa-se que ser um empresário não constitui tarefa fácil. Que o segredo para qualquer operação bem sucedida é o planejamento, acompanhado de otimismo e vontade de vencer.

2.2.2.2 Perfil do Empresário

Um dos principais fatores de surgimento e de sucesso de pequenas empresas está no perfil empreendedor destes empresários, que na visão de Hammer (1997), podem refletir no nível de sucesso do negócio, porque são capazes de sobreviver, com mais facilidade, num mundo em constante transformação.

Conforme preleciona Toledo (1986), “perfil” pode ser entendido como o conjunto de fatores ou itens indicadores de comportamentos e potenciais, definidos conforme

as características do processo de avaliação o que constituem os tópicos a serem avaliados. Exemplificando: o perfil de fatores de desempenho para posições gerenciais, para pessoal administrativo, servidores, etc. Somando-se a estes “itens de avaliação de desempenho”: “repertório de qualidade e habilidades listadas conforme as políticas descritas para programas em geral e que se constituirão nas variáveis de comportamento objeto de observação e avaliação. Exemplificando: qualidade de trabalho, quantidade, cooperação, etc.”.

Tomando-se como base o exposto por Azevedo, (1992, p.17), que investigou a personalidade de empresários que obtiveram sucesso em seus negócios, torna-se possível delinear o perfil destes, sendo que estas características podem ser inatas ou adquiridas através de estudo e da experiência prática. São elas:

- Capacidade de assumir riscos;
- habilidade para identificar oportunidades;
- conhecimento do ramo empresarial;
- senso de organização;
- disposição para tomar decisões;
- facilidade de liderar;
- talento para empreender;
- independência pessoal;
- otimismo;
- tino empresarial.

Sondagens feitas pelo SEBRAE (1997), revelam que no Brasil, infelizmente, o ciclo de vida da pequena empresa esgota-se, na maioria das vezes, rapidamente. Quanto mais novo for o estabelecimento, mais vulnerável ele é. Essa mortalidade é muito alta devido às políticas governamentais em relação ao setor e também pelo despreparo de seus empreendedores, que não têm o pleno conhecimento da forma adequada de se instalar no mercado e da maneira como se relacionar com os

clientes, conhecimento este que daria base à empresa na definição de metas a serem seguidas, objetivando adquirir respaldo frente aos seus públicos e também devido a fatores como:

1. Assunção de riscos sem a análise adequada

Na concepção de Barretto (1998), esta é a mais importante qualidade do empresário de sucesso, a capacidade de assumir riscos, de conviver com eles e sobreviver a eles. O fracasso não está em ter problemas e dificuldades e sim em não superá-los. A possibilidade de fracasso nos negócios é uma ameaça constante aos empresários. Ninguém garante sucesso. Ninguém gosta de perder, mas essa é sempre uma possibilidade para um empreendedor.

Assumir riscos conscientemente, baseando-se no conhecimento e podendo optar por seguir outro caminho. Reconhecer as necessidades e disponibilidades financeiras: quanto pode ser investido e quanto deve render. É preciso analisar as limitações e capacidades financeiras para a obtenção de uma perspectiva realista.

É natural que alguém, ao visualizar uma oportunidade de negócio ao seu alcance, torne-se otimista com relação a ela. O problema acontece quando este entusiasmo, não permite o necessário distanciamento crítico que possibilite uma análise imparcial para verificar se, efetivamente a idéia do negócio é tão boa assim.

2. Falta de habilidade para identificar oportunidade

Um empresário deve perceber as condições propícias para a realização de um bom negócio. Aquele que não procura aumentar seu conhecimento e visão de mercado terá diminuído sua chance de sucesso. A origem desse processo decorre de um acurado senso de percepção aliado a uma boa dose de intuição. Seja como for, os requisitos indispensáveis à inovação serão sempre a informação e os dados extraídos do mercado (WELSH e WHITE, apud BARRETTO (1998)).

A falta de habilidade para identificar oportunidades está relacionada a ausência de sensibilidade do empresário para perceber o ambiente no qual está inserido. Barretto (1998) afirma que é preciso preparar e educar potenciais empreendedores para que identifiquem oportunidades, equipando-os com os conhecimentos e as habilidades necessárias ao gerenciamento destas oportunidades com redução dos riscos e da probabilidade de fracasso. Existem técnicas que facilitam a identificação de oportunidades entre elas a análise de oportunidades, agrupando fatores como: necessidades dos consumidores, aperfeiçoamento dos negócios, observação de tendências, derivação de negócio (a partir de uma ocupação que ele já desenvolve), exploração de hobbies, utilização de modismo e uso da irritação (quando uma empresa alcança sucesso, outras podem surgir no seu rastro).

3. Desconhecimento do ramo empresarial

“Os problemas/dificuldades peculiares à pequena empresa, citados como responsáveis pela sua mortalidade, são vários, destacando-se os seguintes: inexperiência no ramo de negócio (...) (CHÉR,1991:21-33). Existem setores na economia que numa análise superficial parecem maravilhosos: exigem pouco capital para iniciar a atividade, é um mercado em crescimento, clientes potenciais em profusão, etc. Entretanto, há variáveis decisivas para o sucesso que só quem está inserido ou que tenha estudado o mercado tem conhecimento. Sendo assim, o conhecimento do ramo é fundamental para o sucesso de um negócio, podendo ser obtido através de cursos ou leituras ou através da própria experiência prática ou de outros empresários.

4. Desorganização

A desorganização em um empreendimento pode prejudicar seu desempenho e comprometer seu funcionamento. É uma qualidade fundamental do empreendedor a capacidade de utilizar os recursos humanos, materiais e financeiros de maneira lógica e racional. Para que a organização possa desfrutar de um conceito que gere atitudes favoráveis, é essencial a realização de um trabalho institucional, permitindo

a criação de uma personalidade para a empresa, a fim de que se trabalhe em bases sólidas, como afirma Andrade (1989, p. 98) "(...) não se deve tentar estabelecer meras falácias (imagens), mas, através de conceitos e idéias, alcançar, honestamente, opiniões e atitudes favoráveis, para as organizações em geral".

5. Falta de liderança

Amorim (2000) enfatiza que qualquer grupo, comunidade ou sociedade não sobrevive muito tempo sem líderes. A liderança é uma das principais características do empreendedor. Os princípios básicos do gerenciamento são válidos para todos os negócios, independente do tamanho. Uma boa gerência deve planejar, organizar, dirigir, montar a equipe e controlar. Numa pequena empresa isso se traduz em ter certeza que a equipe está trabalhando efetivamente na direção do objetivo do negócio.

O empreendedor como líder tem um papel fundamental na disseminação de informações, na orientação das tarefas a serem realizadas, na definição de objetivos, na manutenção do equilíbrio da equipe de trabalho e na solução de conflitos. A falta de liderança e uma comunicação deficiente com os empregados comprometem toda a estrutura empresarial. Neste sentido Hitt (1993), enfatiza as competências da liderança como sendo habilidade conceitual, raciocínio lógico, criativo e holístico, promoção de qualidade, responsabilidade, etc.

6. Conformismo diante de atividades rotineiras e falta de talento para empreender

O talento para empreender, pode ser bem explicado através da figura do empresário que leva muita energia à sua empresa, dedicando inúmeras horas de trabalho, que é dotado de muita iniciativa e de um forte compromisso com a empresa. São inovadores no verdadeiro sentido empresarial, gerando idéias e possuindo um inconformismo diante de atividades rotineiras que determinem um progresso profissional lento.

Para Barretto (1998), a falta de talento para empreender pode ser facilmente identificada em um elemento de perfil técnico e que resolve ser empresário. Da mesma forma que uma pessoa é intuitiva não terá sucesso em seu negócio por não possuir as ferramentas necessárias para atuar na direção e a intuição a impele.

De acordo com Azevedo, (1992, p.17), “o empreendedor é, sobretudo, aquele indivíduo que tem necessidade e é capaz de realizar coisas novas. Contudo, mais que ser capaz de desenvolver novos projetos, o empreendedor é aquele que assume a responsabilidade de conduzir um negócio próprio, de tal forma que esse empreendimento funcione e alcance sucesso”.

7. Pessimismo

O fracasso e o pessimismo estão intimamente relacionados quando o empresário não consegue ver além das dificuldades e obstáculos. O otimismo é uma característica natural de pessoas que ousam e enxergam, principalmente, o sucesso, em vez de imaginar e temer possíveis fracassos. Amorim (2000, p.44) recomenda ao empresário que “quando estiver diante do inevitável, lembre-se que só depende de você. Se não for forte o suficiente, sucumbirá a seu próprio medo”.

8. Falta de tino empresarial

Encontrado com mais frequência em empresários de formação técnica, a falta de tino mercadológico pode levar primeiro ao desenvolvimento de um produto ou serviço para depois verificar qual o público-alvo e se ele existe. A crença de que se o produto é diferente e de boa qualidade o sucesso será certo, pode levar a um fracasso total se não for considerada a realidade de mercado.

O tino empresarial é a percepção de negócios. Pode ser explicado mediante os atributos: tato, discernimento, intuição, ousadia e faro empresarial.

9. Fatores Econômicos e Financeiros

Há empreendimentos que são gravemente impactados, por exemplo, por economias em recessão. Produtos de alto custo, normalmente possuem baixa demanda nessas ocasiões. Os empreendedores precisam estar preparados para, com habilidade, enfrentar esses períodos. A análise para verificação da viabilidade financeira deve contemplar um bom volume de informações. Uma análise financeira é tarefa que requer estudo cuidadoso já que, informações imprecisas levarão, certamente, a situações de risco. A seguir serão detalhadas algumas destas situações:

a) Vendas inadequadas

Projeção de vendas inadequadas, sem nenhum dado histórico, é um grande risco. A tomada de decisão é mais eficiente quanto maiores e mais adequadas, forem às informações. Rego Filho et al (1997) afirma que uma projeção adequada de vendas é feita “com base na política de vendas, nos dados históricos e na previsão de vendas para o período”.

b) Lucros insuficientes e fracas perspectivas de crescimento

Conforme relata Barretto (1998), são raras as pequenas empresas que dispõem de todo capital necessário para o seu bom funcionamento. Quando a margem de lucro com que opera for suficientemente elevada para pagar os custos de capital de terceiros e ainda sobrar recursos para constituição de capital próprio, a empresa sobreviverá e se tornará adulta, caso contrário vira empresa “anã” e tenderá a desaparecer. A existência de uma margem de lucros inferior à esperada, ou mesmo, a inexistência de lucros, em um ambiente sem perspectiva de crescimento é outro forte motivo para o fechamento de empresas. A fixação da margem de lucros levando em consideração os preços estabelecidos por grandes cadeias de lojas é, via de regra, impossível. A vantagem de uma empresa de menor porte deve ser o serviço e não o preço. A saída é oferecer um serviço superior e personalizado ao cliente.

c) Inadimplência por parte da clientela

Dívidas incobráveis constituem um risco inevitável. Amorim (2000) enfatiza que:

“não se pode sair, dando crédito a qualquer um pelos lindos olhos que possui ou porque, a uma análise simplista, parece ser uma boa pessoa. Se você não tem aptidão para analista de crédito, passe a função para alguém que tenha essa competência. Só assim a empresa estará livre dos caloteiros”.

Em alguns casos um simples lembrete amistoso faz com que paguem suas contas. Há também os que demoram em pagar por estarem temporariamente em dificuldades e há os que simplesmente não pagam. Estes últimos podem ocasionar sérios contratemplos à empresa, afetando gravemente seu fluxo de caixa. Por esse motivo deve ser dada uma atenção especial às normas internas para concessão de crédito, procurando diminuir os riscos bem como, na cobrança judicial nos casos em que a amigável não foi possível.

d) Vivendo do fluxo de caixa e não dos lucros

Segundo Mattar (1988), a falta crônica de recursos financeiros leva a empresa a não se adequar em capacidade produtiva e instalações, a não dispor de giro para financiar seus estoques, produção e vendas, a não cumprir suas obrigações tributárias e até a perder o crédito na praça pelo não cumprimento dos seus compromissos financeiros. Um erro muito atraente é usar as receitas e não os lucros para viver. Na maioria dos negócios há uma entrada diária de dinheiro que é disponível por curto espaço de tempo. Mas, o caixa não é lucro, deve-se ter certo grau de disciplina para não efetuar retiradas impróprias. Depois de estabelecido o nível de lucro, este deve ser o único capital disponível para o empresário. Lembrando também que, não devem ser retirados todos os lucros, pois, além da remuneração ao empresário ou sócios, deve haver dinheiro disponível para garantir a estabilidade do negócio em longo prazo. O crescimento do estoque, melhorias no imóvel, equipamento novo, etc., devem preferencialmente ser pagos com o lucro ganho e não com dinheiro de empréstimo.

10. Mudança econômica do País e a globalização

Mattar (1988), os motivos que levam a pequena empresa a essa baixa sobrevivência são de duas ordens: motivos externos e motivos internos. Os motivos externos dizem respeito ao que ocorre no meio ambiente da empresa, que está fora de seu controle e que lhe dificulta a sobrevivência. Os motivos internos dizem respeito aos pontos fracos das pequenas empresas que também contribuem para reduzir sua sobrevivência. Muitas vezes as empresas dimensionam mal as variáveis externas e erram ao fazer seu planejamento interno. As empresas precisam estar atentas à transformação que está ocorrendo no perfil do consumidor num cenário de economia estabilizada e globalizada aonde o conceito de cidadania vem recebendo ênfase mais evidente.

Esse despertar da cidadania vem trazendo um senso crítico mais acentuado como pode ser notado em fatores ecológicos e na tendência por produtos que não agredam o ambiente. Não se pode esquecer que com a globalização o fator distância não existe mais, qualquer pessoa com acesso à internet pode fazer uma compra em empresa localizada no outro lado do planeta em questão de segundos e que os consumidores brasileiros, na sua maioria, procuram não só um produto de qualidade, mas também de preço justo, já que aprenderam a valorizar cada centavo ganho.

Mattar (2000) relata que, com a Globalização e a entrada da humanidade na Era da Informação, a competição e a concorrência entre as empresas elevaram-se a níveis jamais imaginados e tende a continuar a crescer em velocidade cada vez maior. Estes fenômenos demandam que as empresas tenham que melhorar e muito sua competitividade como condição de sobrevivência. O aumento da competitividade através da globalização e a estabilização econômica pós-Real foram os principais fatores que impulsionaram as gestões de qualidade total nas empresas nacionais e forçaram os empresários a adotar um ajuste estratégico de mudanças no padrão gerencial.

11. Causas Estratégicas

O desenvolvimento de estratégias adequadas pode atenuar e até mesmo eliminar os riscos já identificados. Em contrapartida, a ausência de estratégias ou a adoção inadequada certamente afetam negativamente e de maneira significativa o desempenho das empresas:

a) Desrespeitar a concorrência

Amorim (2000), destaca que a concorrência é benéfica para o consumidor, mas o empresário quer mesmo é “implodir” o negócio do vizinho, para reinar absoluto. No entanto, existem métodos menos violentos e mais eficazes de demolir os concorrentes. As organizações obtêm sucesso através de ofertas que melhor satisfaçam as expectativas e necessidades do cliente, do que as ofertas dos seus concorrentes. Em seu planejamento deve levar em consideração não apenas os seus consumidores, mas também as estratégias dos seus concorrentes.

Desrespeitar a concorrência, não levando em consideração suas forças e fraquezas é com certeza perder a oportunidade de aumentar seus negócios. Pois, só conhecendo as estratégias do concorrente é que a empresa poderá encontrar um caminho para antecipar-se a ele. Como bem conclui Silva (1998, p.16), a respeito da concorrência: “a organização precisa reunir informações sobre suas estratégias, objetivos, forças, fraquezas e outras. Assim, só assim, poderá refinar sua própria estratégia para tirar vantagem das limitações do concorrente e, evitar confronto ou envolvimento onde ele é forte”.

b) Dependere de poucos fornecedores e clientes

Depender de poucos clientes é uma situação comum para empresas que possuem um grande cliente como o governo, já que normalmente, com o volume de negócios envolvido, a empresa se mantém em boa situação. A conscientização por parte do empresário dos problemas que rapidamente podem surgir e, com efeito, fatal sobre a empresa, deve servir para a priorização de estratégia que aumenta o “mix” de clientes, e assumindo o ônus momentâneo dessa decisão. Para manter e aumentar o número de clientes a empresa pode recorrer à propaganda. Alguns exemplos de objetivos de propaganda para a pequena empresa são: persuadir o

consumidor sobre a mudança de percepção em relação ao produto/serviço; informar sobre a participação da empresa em feiras/exposições; informar sobre o lançamento de novos produtos/serviços; lembrar os consumidores sobre a necessidade do produto/serviço; e lembrar os consumidores onde comprar o produto/serviço (KOTLER,1995, p.541).

Com relação aos fornecedores é fundamental um bom relacionamento, já que um depende do outro e somente coexistirão se atenderem às reais necessidades do consumidor. Conforme Wood Junior (2000), a evolução tecnológica está alterando a relação entre empresas e seus fornecedores e a tendência é de que essa mudança se acentue criando entre eles uma verdadeira aliança estratégica. Num ponto tão fundamental como este é claro que, dentro do possível, deve-se procurar esta parceria com diversos fornecedores evitando assim graves transtornos.

c) Descuidar da formação e treinamento dos funcionários

A qualidade dos produtos está diretamente relacionada à qualificação dos administradores e funcionários, neste sentido, Barretto (1998) afirma que:

“a baixa qualidade na administração da pequena empresa, decorre do fato, de o próprio proprietário, geralmente ser alguém com alguma especialidade profissional operacional que resolveu abrir o seu próprio negócio, sem possuir nenhuma noção de negócios e sem nenhuma formação adequada para tocar um. Esta fraqueza do pequeno empresário, que não pode ser suprida por empregados, acaba criando infundáveis problemas para a empresa tanto no seu dia-a-dia quanto no seu desenvolvimento: ausência de objetivos não realísticos, estrutura organizacional informal e inadequada, ausência total de sistemas administrativos e de controles, o tipo de liderança exercida é o autocrático e as decisões são todas centralizadas no empresário, etc.”

A falta de conscientização dos empresários de que investir no treinamento e formação de seus empregados é uma alternativa mais barata do que recuperar os prejuízos causados pela falta de interesse e motivação é um fator relevante no desempenho das empresas. Ao treinar e envolver os funcionários nos objetivos da empresa está com certeza ganhando a frente de outras que descuidam deste importante fator. Em tempos em que “qualidade” é a palavra de ordem, deve-se ter

em mente que este é um processo educacional. Segundo Willmersdorf (COAD, 05/01 a 17/01/98, p.2), “só se melhora uma empresa, melhorando os funcionários e só se alcança este objetivo, melhorando as pessoas. Não há outra forma de alcançar esta meta, senão através de um procedimento voltado para a educação contínua e ininterrupta, em todos os níveis”.

d) Descuidar da qualidade

Megido (1995) aponta como uma das causas da mortalidade das pequenas empresas, problemas/dificuldades relacionadas à ausência de níveis competitivos de qualidade. Com a chegada dos programas de qualidade, cada vez mais a população vem elevando seu grau de exigências. Prova disso é o aumento de reclamações sobre deficiências de serviços e produtos nos PROCONs (Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor) de todo o país. Cada vez mais o consumidor denuncia irregularidades e problemas sobre lesões nas relações de consumo. Mas a partir do momento em que a qualidade total se tornar uma necessidade, as reclamações tenderão a diminuir.

e) Planejamento ineficiente de estoque

Os custos do estoque dependem de sua rotatividade. Quanto maior for a sua rotatividade, menor será a necessidade de desembolso de dinheiro. No início das atividades é importante, sempre que possível, recorrer a informações de empresários que já atuam no ramo. Trabalhar com estoques mínimos, na medida certa, dilatar prazos de pagamento são atitudes necessárias para um planejamento eficiente dos estoques (REGO FILHO et al, 1997). A falta de instrumentos formais de acompanhamento da evolução dos negócios impede o empresário de ter uma visão global de seu desempenho e leva a outras falhas, como a manutenção de níveis de estoque totalmente inadequados a outras falhas.

f) Usar equipamentos e processos industriais obsoletos

Item de diferenciação na produtividade de empresas de um mesmo segmento, onde recursos simples e rudimentares podem ser substituídos por outros cujo investimento é rapidamente compensado pelo aumento de produtividade. Na visão de Beraldi e Escrivão Filho (2000), a grande motivação para que as pequenas

empresas estejam buscando adquirir recursos de tecnologia é a sua sobrevivência num mercado cada vez mais global e competitivo. Essas empresas esperam que, com a aquisição de modernas tecnologias para tratamento de informação, sua agilidade e flexibilidade melhorem significativamente, além do aumento da qualidade de seus produtos.

Complementam ainda que, atualmente, nas empresas que implantaram ou estão em fase de implantação de sistema de qualidade, do qual faz parte uma análise geral dos produtos, técnicas, materiais e equipamentos utilizados, funções e processos de produção; este item, com certeza tem recebido uma atenção especial. É claro que mudanças radicais muitas vezes não podem ocorrer de uma hora para outra já que o valor a ser investido na atualização de equipamentos ou processos também precisa ser levado em consideração. O importante é a conscientização e um planejamento realista onde sejam previstas as etapas para alcançar uma automação adequada e competitiva.

12. Causas Estruturais e de Marketing

A pequena empresa deve se comunicar eficazmente com o mercado e com os públicos que influenciam no seu desempenho mercadológico.

Nas palavras de Rosa (1992, p.26):

"Tanto quanto ter uma filosofia séria e voltada para o consumidor e fabricar produtos adequados e de boa qualidade, a pequena empresa precisa comunicar-se eficazmente com o mercado para mostrar sua qualificação, atraindo mais clientes e até mesmo tornando mais eficiente os serviços à clientela".

Uma instalação física inadequada e uma propaganda ineficiente são importantes fatores que podem levar ao comprometimento do resultado de uma empresa:

a) Escolha errada do ponto comercial

Um dos itens mais importantes no mundo dos negócios é a acessibilidade, independente da atividade comercial. No entanto conforme afirma Amorim (2000,

p.28), este fato, por si só, não determina o fim de uma empresa. Mas, é fundamental uma análise criteriosa da localização quanto a: dados da população, nível de renda, escolaridade, perfil do consumidor, etc., não esquecendo de examinar a concorrência na região. Deve-se ter em mente que os clientes estão habituados a um padrão de compras e que a empresa deve estar localizada onde o cliente já está. Outros pontos a serem considerados são: um ambiente agradável, estacionamento adequado, instalações físicas seguras e é claro, o valor do aluguel.

b) Layout que desencoraja a compra

Segundo Halloran (1994), elaborar o layout de um estabelecimento demanda um estudo da psicologia do consumidor. Seja uma estrutura complexa de varejo ou num simples escritório de serviços, o projeto deve ser adaptado para atender ao cliente quanto a conforto, conveniência e confiança.

Cada empresa deve criar um ambiente que melhor se adapte à sua mercadoria e clientela. A loja deve possuir um tema coerente com o negócio: uma atmosfera elegante no caso de uma joalheria e preços promocionais se a empresa está vendendo “economia”, por exemplo.

c) Propaganda cara e ineficiente versus investir pouco ou nada na imagem da empresa

Que a propaganda alavanca os negócios ninguém duvida. A propaganda é uma das ferramentas de comunicação de marketing recomendadas à pequena empresa. Ela é definida como qualquer forma de comunicação paga, impessoal, de autoria do anunciante, que identifica o patrocinador e utiliza veículos de mídia para promover produtos ou serviços junto a um público-alvo definido (DE FELIPPE, 1994:05; KOTLER,1995:538). Mas qual a melhor estratégia a ser usada na divulgação de produtos e serviços? Resposta: depende da fase em que se encontra: lançamento, crescimento, maturidade ou declínio. Se o produto ou serviço é novo, o objetivo é tornar-se conhecida pela clientela, pode ser usada uma mídia de massa que deve ser bastante ampla em sua abordagem inicial.

No estágio de crescimento, o objetivo é tirar a participação de mercado da concorrência, a ênfase então nas características, benefícios e vantagens de seu

produto deve se fazer presente. Deve ser estritamente voltada ao produto e com o motivo pelo qual o cliente precisa e deve comprar o produto.

Quando o estágio da maturidade é atingido, o objetivo é manter a participação de mercado. Os anúncios devem ser dirigidos à clientela lembrando da boa reputação e estabilidade da empresa.

Quando a participação de um produto no mercado começa a declinar, pelo surgimento de um concorrente de qualidade superior ou devido à obsolescência, o esforço deve ser voltado para a manutenção da clientela o maior tempo possível até que seja colocada em ação uma nova estratégia. Esta fase depende basicamente da propaganda institucional.

Alguns exemplos de objetivos de propaganda para a pequena empresa são: persuadir o consumidor sobre a mudança de percepção em relação ao produto/serviço; informar sobre a participação da empresa em feiras/exposições; informar sobre o lançamento de novos produtos/serviços; lembrar os consumidores sobre a necessidade do produto/serviço; e lembrar os consumidores onde comprar o produto/serviço (KOTLER, 1995:541).

As empresas sejam as bem sucedidas ou as extintas, apresentam, geralmente, o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas, comuns a todas elas, visto que atuam no mesmo ambiente sócio-econômico, sofrendo o impacto dos mesmos fatores estruturais ou conjunturais. Embora todas possam compartilhar dos problemas, detêm condições diferentes de agir, demonstrando diferenças significativas de desempenho. Algumas destas condições estão relacionadas à capacidade do empresário reagir ao mercado a que está submetido, ou seja, a capacitação gerencial dos empresários. É justamente, por acreditar que este, o principal fator condicionante da mortalidade das pequenas empresas, no Brasil, que o presente estudo vai abordar a Importância da Capacitação Gerencial para os Empresários, visto que, a administração da pequena empresa é, via de regra, o retrato do empresário, pois devido ao tamanho destes estabelecimentos, sua administração, a maioria das vezes, reflete as condições pessoais do empresário, a sua formação sócio-econômica e suas áreas de interesse.

2.3 Papel e Funções Gerenciais

A formação gerencial tem provado que aquisição de novas habilidades cria alternativas para o indivíduo, em termos de carreira e de vida. As habilidades adquiridas pelo empresário facilitam a execução de suas tarefas, enriquecendo sua compreensão diante da vida: pessoas com e melhores conhecimentos e com habilidades desenvolvidas tornam-se autoconfiantes e contribuem para a criação de um clima organizacional seguro.

As mudanças vêm ocorrendo num ritmo tão vertiginoso que se torna difícil assimilá-las por completo, configurando novos e inusitados cenários tanto para as pessoas quanto para as organizações. O movimento contínuo é característica comum: rápidas transformações, incertezas, mas também muitas oportunidades.

Fazendo frente às exigências atuais o empresário precisa aprender novos modos de gerenciar seus negócios e estimular um espírito de equipe em que todos contribuam com seus conhecimentos. É preciso melhorar continuamente os processos produtivos e administrativos. Conforme Mattar (2000): “O importante agora, e daqui para frente, é ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente às relacionadas com o ser humano, de como tornar as pessoas motivadas para atingir aos objetivos organizacionais”.

Faraggi e Cassaro (1997, p.14-15) afirmam que:

“A iminência de uma nova era e, conseqüentemente, de uma nova civilização, as lições do passado e as incertezas diante do futuro denunciam a perda de eficácia de algumas fórmulas de sucesso empregadas. Na busca por novas soluções, um único foco ganha destaque: o indivíduo. Sua capacidade pessoal de adaptação a essa avalanche de novidades pode significar a fronteira entre o fracasso e o êxito”.

Sendo assim, o empresário que pertence a uma micro ou pequena empresa, quer atue na área industrial, de serviços ou comercial, deve estar orientado para a eficácia. Ele deve estar preocupado em aumentar continuamente sua competência técnica e profissional, deve ter consciência de que as situações não são mais

ordenadas e estruturadas como antigamente. Deve ainda estar consciente de que o sucesso não é mais só de sua competência, mas de sua interação com o grupo, integrando informação e compartilhando responsabilidades. É bom lembrar que um líder, apesar de estar a frente da equipe, sempre tem algo a aprender.

2.3.1 Eficiência Gerencial / Empresarial

Conforme Mattos (1991), cabe ao empresário coordenar, orientar, organizar, avaliar, etc., pessoas no desempenho de suas funções técnicas, administrativas. Neste contexto ele estará sendo eficiente ao administrar adequadamente os talentos presentes em sua empresa, bem como os meios pelos quais eles se manifestam (espaço de trabalho, os equipamentos, o tempo, as informações). A eficiência material pressupõe a adequada administração do espaço físico de trabalho. A eficiência financeira é alcançada, na medida em que se mantenha adequada relação custo-benefício, garantindo a captação de meios operacionais indispensáveis ao bom desempenho do trabalho. Quanto às condições humanas, Mattos, (1991) afirma que, a eficiência gerencial manifesta-se por meio de diversos fatores do desempenho, tais como:

- Qualificação pode-se distinguir uma administração eficiente de outra ineficiente, comparando o nível de qualificação dos empresários que a administram. Pois, é sua função resgatar conhecimentos, idéias, habilidades e experiências disponíveis em sua unidade empresarial, maximizando-as em benefício do melhor desempenho individual e coletivo.

- Organização, não basta aumentar o nível de qualificação técnico operacional; o desempenho qualificado precisa ser organizado espacialmente, de modo que o ambiente seja racionalmente planejado para a espécie de trabalho a ser executado.

- Articulação além da qualificação e da organização do trabalho, cabe ao empresário, para ser eficiente promover a articulação do desempenho humano sob sua responsabilidade.

- Engajamento, Mattos, (1991, p.10) afirma que engajamento “é o estado de ânimo que impulsiona o indivíduo a perseguir um ideal, dando-lhe, conseqüentemente o sentido de missão”.

- O empresário, ao estimular o engajamento de seus subordinados para com a missão da empresa, instala a condição indispensável ao desempenho criativo e ao exercício do pensamento estratégico. Sinteticamente, o desempenho empresarial manifesta-se em três níveis, conforme figura abaixo:

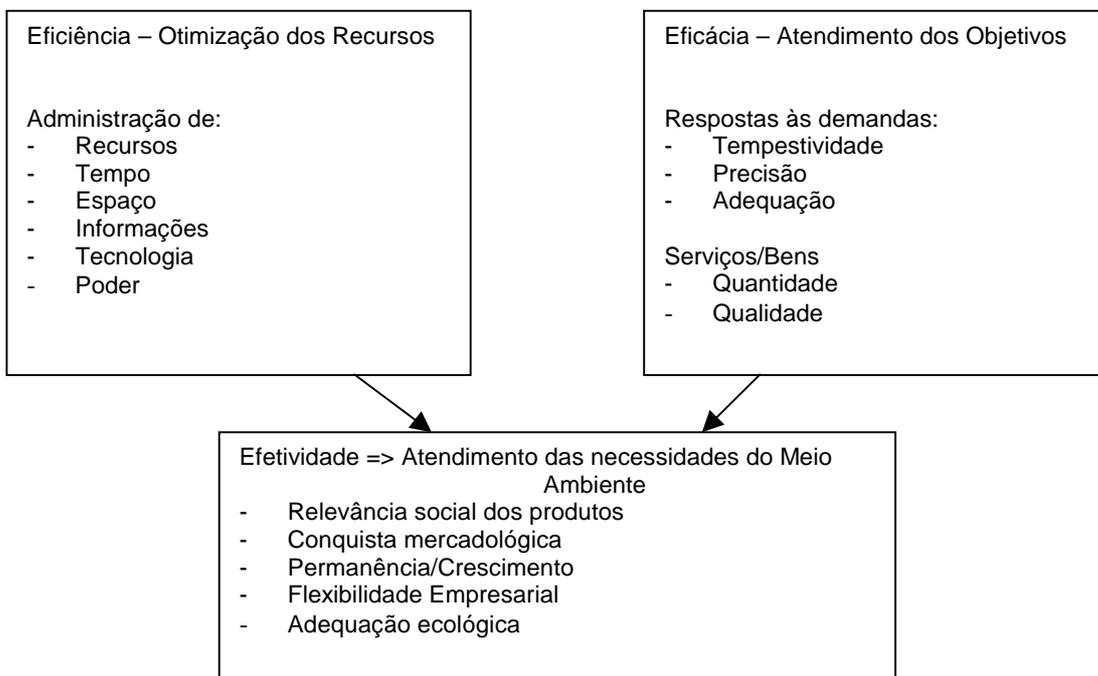


Figura 02: Desempenho Empresarial.

Fonte: Mattos, 1991, p.12.

Conhecer bem a empresa e o ramo em que atua é uma premissa primordial para a eficácia gerencial. Não é suficiente o conhecimento das instalações físicas, do número de empregados, organograma e objetivos, pois, perceber a empresa como um modelo estático e fechado em si mesmo, leva a tomada de decisões precipitadas ou inadequadas à consecução dos objetivos organizacionais, tanto a curto como em longo prazo.

2.3.2 Dimensões da competência Gerencial

O desempenho da função gerencial exige do empresário, conhecimentos e habilidades em 04 dimensões conforme relaciona Mattos (1991):

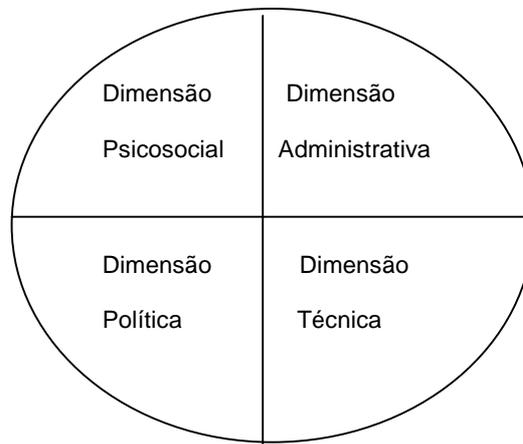


Figura 03: As dimensões da competência Gerencial

Fonte: Mattos, 1991, p.12.

Dimensão técnica: que apresenta como características, conhecimento específico do próprio trabalho gerenciado, como um todo; divulgação técnica; habilidade para lidar com a tecnologia.

Dimensão administrativa: características, Planejar / organizar / controlar / coordenar / avaliar etc.; Administrar os recursos e os tempos; Desenvolver os recursos humanos.

Dimensão Psicossocial: características, recursos psicológicos próprios do empresário; inteligência emocional; habilidade para lidar com grupos e fenômenos interpessoais, mobilização dos talentos individuais, administração do clima psicológico.

Dimensão Política: características, conhecimentos e habilidades de negociação; conquista de espaços decisórios; administração de conflitos; acesso às lideranças organizacionais e comunitárias.

2.4 Capacitação Gerencial

Diante do exposto, existem algumas características significantes para o sucesso de um empresário e conseqüentemente de sua empresa. Portanto, é imprescindível desenvolver instrumentos que se destinem a capacitar empresários para a criação, manutenção e expansão de suas empresas. O empresário deverá estar atento as mais diversas formas de desenvolver suas habilidades para operar num contexto global, entendendo e adaptando-se às diferenças culturais que caracterizam os mercados atuais.

Os tópicos a seguir, apresentam alguns aspectos relacionados com o tema capacitação gerencial, levando em consideração as características e habilidades (já mencionados anteriormente) que precisam ser desenvolvidas.

Existem na literatura, diversos termos para designar atividades semelhantes. Entre eles, estão: educação, treinamento, desenvolvimento e capacitação.

Piaget (1996), afirma que cada indivíduo nasce com uma determinada capacidade e só vai desenvolver as habilidades que sua capacidade permitir. Sendo assim, faz uma distinção entre três formas de conhecimento:

“Em primeiro lugar, há uma imensa categoria dos conhecimentos adquiridos graças à experiência física em todas as suas formas, isto é, a experiência dos objetos e de suas relações, mas com abstração a partir dos objetos como tais. Vê-se imediatamente que se trata neste caso, da extensão indefinida das condutas de aprendizagem ou de inteligência prática, porém com todos os tipos de novidades que devem ser explicadas. Em segundo lugar, há a categoria, notavelmente estreita, e mesmo de extensão real muito discutível, dos conhecimentos estruturados por uma programação hereditária, como é talvez o caso de certas estruturas perceptivas (visão das cores, duas ou três dimensões de espaço, etc). O caráter restrito dessa segunda categoria levanta imediatamente um grande problema biológico pelo contraste com a riqueza dos instintos dos animais. Em terceiro lugar, há a categoria, pelo menos tão extensa quanto a primeira, dos conhecimentos lógico-matemáticos, que se tornam rapidamente independentes da experiência e que, se no início procedem dela, não parecem tirados dos objetos como tais, mas das coordenações gerais das ações exercidas pelo sujeito sobre os objetos”. (PIAGET, 1996, p.306).

Capacitação é tida como um programa que abrange tanto a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, quanto o desenvolvimento de outras características comportamentais. Sendo assim, utiliza-se tal definição para efeitos deste estudo. Nos próximos itens, apresenta-se a conceituação de treinamento, desenvolvimento e educação por tratarem-se de processos presentes num programa de capacitação.

Treinamento - do latim “*trahere*” que significa trazer/levar a fazer algo. Assim, “usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina”.(CARVALHO, 2001, p.392). Portanto, é preciso saber o que se quer que aprenda, diagnosticar o que alguém precisa aprender, preparar situações que possibilitem o aprendizado e verificar resultados. **Desenvolvimento** - do latim “des = para ênfase + en = para dentro, interno + volvere = mudar de lugar, de posição. Tomou entre nós o significado de fazer crescer, progredir alguém em direções diferentes das que está habituado. O que se pretende num processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando”. (CARVALHO, 2001, p.67).

Segundo Yoder apud Chiavenato (1999, p.20) “o treinamento é considerado como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares”. Já Waite apud Chiavenato (1999 p.20) considera o “treinamento como um meio para um adequado desempenho no cargo e uma nivelção intelectual por meio de educação geral”.

Ao considerar que tanto o treinamento quanto o desenvolvimento desempenham a função de fazer crescer, fazer alguém progredir em direções diferentes das que está acostumado, Boog (1994), apresenta uma visão que é compartilhada por outros autores, denominando os dois processos indistintamente sob a sigla T & D (Treinamento e Desenvolvimento), considerando que tanto um como outro processo, se propõem a suprir a empresa com as competências que necessita para seu funcionamento.

Para alcançar tal objetivo, o planejamento e a aplicação da capacitação necessitam estar alicerçados em alguns enfoques, dentre estes: os relacionados

com a aprendizagem e a motivação. A educação profissional compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas, a saber:

- Formação Profissional;
- Treinamento;
- Desenvolvimento Profissional.

CHIAVENATTO (1999, p.21) enfatiza que:

“Formação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos imediatos, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão”.

“Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente”.

Sobre **desenvolvimento profissional** afirma:

“É a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual (...)”.

O processo de desenvolvimento assemelha-se ao conceito de treinamento, diferenciando-se à medida que o desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada de futuro, embora os dois conceitos não sejam dissociados pela maioria dos autores.

Quadro 3 – Educação e Treinamento

	Educação	Desenvolvimento	Treinamento
Definição	Processo através do qual a série total de potencial de capacidade do homem é estimulada e aumentada	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a resolução de novas e diferentes situações.	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicadas na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.
Objetivo	Fornecer conhecimentos, habilidades e valores necessários para viver com sucesso, mais a habilidade de manejar com eficácia novos dados e situações mutáveis.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas, necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro de padrões de produtividade estabelecidos.
Enfoque	Homem – prevê a aplicação futura da aprendizagem atual.	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro – preventivo -. É um meio de se evitar que apareça um problema de produção	Necessidade da tarefa/cargo atual – corretivo -. É um meio de se resolver um problema de produção.
Responsabilidades	Sistema escolar – público e privado	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.
Resultado esperado	Homens que continuamente adquirem e eficazmente processem novas informações	Homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na qualidade, quantidade e época necessária.	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas.
Tempo	Longo prazo	Médio/longo prazo	Curto prazo

Fonte: Boog, 1994, p.16.

Considera-se uma pessoa treinada quando ela adquiriu conhecimentos e os transformou, através da repetição em hábitos mentais. Esses hábitos podem ser meras habilidades ou decisões administrativas. Sendo assim, a capacitação profissional foi-se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios.

Acredita-se que alguns conhecimentos e habilidades só são aprendidas no contexto de treinamento, pois o mesmo gera uma diferença, uma contribuição mensurável às metas e objetivos organizacionais. Um mundo em rápidas mudanças exige cada vez empresários dispostos a aprender técnicas inovadoras, atualizadas que condizem com a nova realidade. Neste sentido, o treinamento e desenvolvimento podem influenciar decisivamente novas formas de pensar.

Neste contexto o treinamento surge para solucionar dificuldades que já se faziam presentes no início da industrialização, e que a perspectiva taylorista fez revelar. Para Roux (1983), o treinamento permitiu a desconcentração do saber e do poder, na medida em que houve uma difusão maior do conhecimento dentro da empresa para todos os níveis hierárquicos. O papel do treinamento na empresa será sempre um dos recursos para melhorar os processos de produção, maximizar resultados e, conseqüentemente, atingir os objetivos da organização.

2.4.1 Princípios de Aprendizagem aplicados ao treinamento

Muitas são as discussões que vem sendo desenvolvidas nas empresas com o intuito de renovar sua prática administrativa e conseguir acompanhar as mudanças tecnológicas que vem sendo desencadeadas nas atividades empresariais. Sem a habilidade de aprender-a-aprender e reestruturar relacionamentos internos e externos, organizações em ambientes competitivos inevitavelmente irão perder sua habilidade de competir com êxito. Assim o ponto chave é a aprendizagem, a qual caracteriza um processo de mudança, desencadeada pela prática e experiências verificadas no cotidiano.

O processo de capacitação profissional envolve assimilação de atividades motoras, cognitivas e emocionais, pelo treinando. A seguir são elencados alguns princípios básicos às diversas situações no processo de formação e aperfeiçoamento profissionais, de acordo com Carvalho (2001, p.51-52):

1. Princípio da Iniciativa: uma vez decidida a formação de determinado hábito, o treinando tem de reforçar sua decisão;
2. Princípio da Constância: a firmeza do aprendizado de um hábito profissional é indispensável para que o treinando domine inteiramente técnicas e métodos de trabalho mais atualizados e complexos;
3. Princípio da Oportunidade: cria no treinando a necessidade de auto-avaliação profissional, eliminando falhas e aperfeiçoando sua performance funcional;

4. Princípio da Manutenção: é indispensável manter no treinando a capacidade viva do esforço voluntário na prática de um hábito profissional adquirido em seu processo de capacitação.

A figura a seguir evidencia os princípios do processo de aprendizagem, conforme já exposto acima.

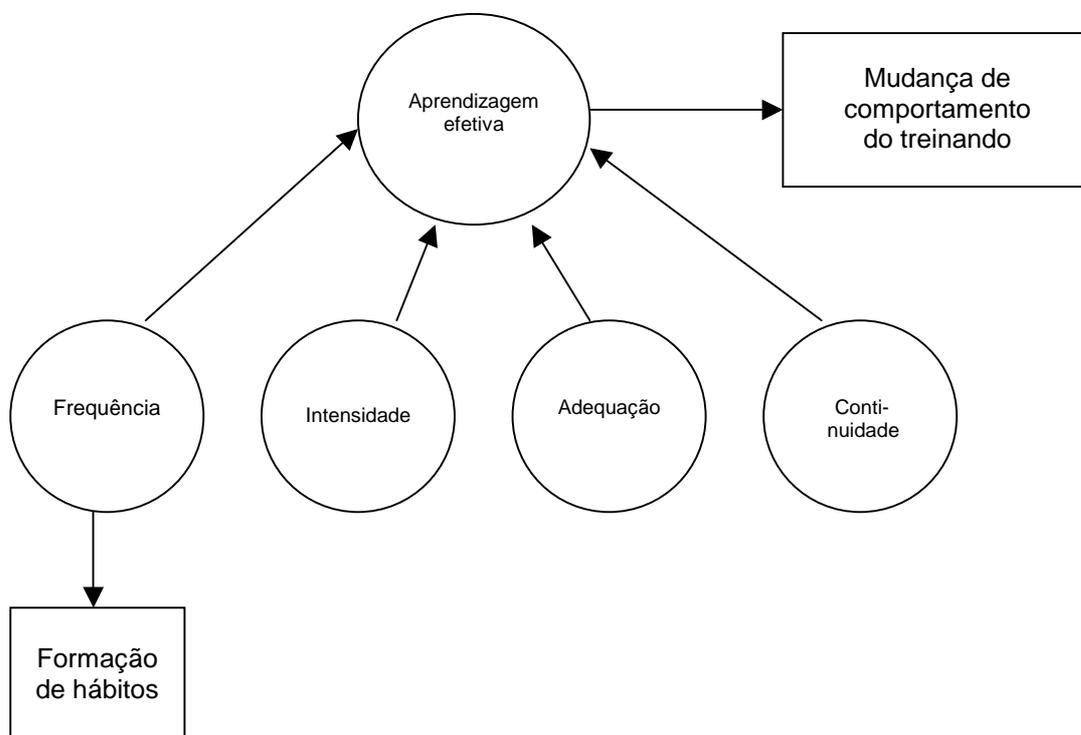


Figura 4 - Fluxo dos princípios da aprendizagem no treinamento.

Fonte: Carvalho (2001, p.53)

2.4.2 Tipos de capacitação

A melhor forma de definir o tipo de capacitação gerencial, é a partir do objetivo da mesma. Segundo Bomfin (1995, p.113), os diferentes objetivos podem ser agrupados, resultando em quatro tipos de treinamento, aos quais o empresário pode submeter-se, são eles:

O **treinamento administrativo**, voltado essencialmente às técnicas e procedimentos administrativos de uma empresa, tais como: técnicas de planejamento e controle e procedimentos administrativos para o preenchimento de documentos em geral.

O **treinamento gerencial**, que visa habilitar o empresário a lidar com os aspectos de liderança, planejamento, controle, tomada de decisão, negociação, etc.

O **treinamento operacional**, cuja ênfase está na capacitação do treinando para operar máquinas e equipamentos de produção.

O **treinamento técnico** tem, como objeto de sua ação, a capacitação do empresário para atuar com conteúdos eminentemente técnicos e complexos, onde o fazer é precedido pelo saber (fundamentação técnica).

2.4.3 Métodos de capacitação gerencial

Há diversas formas de classificação dos métodos utilizados em programas de capacitação, para efeitos deste estudo, adota-se uma das classificações mais simples e concisas, a citada por Bísaro (1994), segundo qual, o segredo do sucesso de um programa de capacitação está na dosagem dos diversos métodos: prático, conceitual, simulado e comportamental.

Por exemplo, em caso de desenvolvimento de habilidades, recomenda-se preferência pela simulação no primeiro momento e em seguida aprendizagem direta no trabalho (com supervisão). Em caso de desenvolvimento de atitudes pessoais, preferência pelo método de desenvolvimento psicológico. (BÍSCARO, 1994, p.233).

A seguir Bísaro (1994) enfoca os aspectos principais de cada método:

2.4.3.1 Método Prático

Estratégia: aprender fazendo

É o mais antigo método de aquisição de conhecimentos, consiste em aprender através da prática, o que resulta na obtenção de resultados em curto prazo. As técnicas mais comuns deste método são:

- Rodízio: trata-se de uma das formas mais eficazes de formação profissional.

- Estágios: é uma técnica que se destinam a profissionais veteranos que buscam adquirir novos conhecimentos e experiências e não apenas a jovens que estão ingressando no mercado de trabalho.

- Entrevistas: é uma técnica que possibilita ao treinando o contato com profissionais mais experientes, facilitando a aquisição de informações.

A maior vantagem neste método é a economia: de tempo, de espaço e de investimento. No entanto o método não permite uma visão global dos trabalhos, pois não fornece conceitos gerais, ele atua diretamente sobre o comportamento, sobre a conduta externa do sujeito, especialmente no treino operacional.

2.4.3.2 Método Conceitual

Estratégia: aprender pela teoria

Consiste na aprendizagem através da aquisição de novos conceitos. Entre as técnicas mais comuns deste método, destacam-se:

- Debates: técnica que se baseia na discussão de algum tema a partir da participação verbal de diversas pessoas, onde se alegam razões pró ou contra.

- Explanação oral: é a transmissão de conceitos por parte do instrutor. Na visão de Bísaro, (1994, p.218) “o sucesso dessa técnica depende quase exclusivamente da habilidade do comunicador, que poderá enriquecer sua apresentação valendo-se dos recursos disponíveis, desde giz e quadro-negro até equipamentos sofisticados”.

- Apresentações em geral: são apresentações sobre um determinado assunto, podendo ser feitas tanto pelos alunos, professores ou convidados alheios ao programa de capacitação.

- Material impresso: compreende as apostilas ou os livros utilizados pelo instrutor como suporte para o estudo de novos conceitos, (se faz presente em basicamente todos os tipos de capacitação).

- Paineis: trata-se de uma forma de discurso mais sofisticado que envolve mais de um expositor. Diante de um auditório um tema é tratado sob diferentes pontos de vista. A platéia pode encaminhar perguntas.

Vantagens:

- Corresponde de imediato à expectativa de grande número de treinandos;
- Possibilita o desenvolvimento de uma visão global e, eventualmente pode estimular o senso crítico e mesmo a criatividade do treinando;
- Permite um melhor aprofundamento e melhor embasamento teórico.

O maior risco deste método é a crença de que ele possa valer com um “remédio pretensamente eficaz”.

2.4.3.3 Método Simulado

Estratégia: aprender imitando a realidade

É um método que possibilita o aprendizado a partir da imitação da realidade, o que facilita a compreensão conceitual, reforçando a aplicação da teoria na prática. As principais técnicas são:

- Jogos e exercícios diversos: é uma ferramenta destinada a tornar o aprendizado mais atraente e menos desgastante, ao treinando, pois possibilita sua participação de forma lúdica, é um método muito usado atualmente.

- Dramatizações: permite o complemento e a fixação de conceitos.

- Jogos de empresa: é a técnica mais sofisticada de simulação. Consiste em jogos que simulam a existência de uma empresa, exigindo dos participantes conhecimentos sobre a realidade empresarial. Geralmente é destinada à formação empresarial.

- Estudos de caso: segundo Bethlem, (1989, p.9) “o caso é uma valiosa ferramenta de treinamento. Consiste na descrição acurada de uma situação ou problema acontecido ou existente em uma empresa”

- Projetos: é uma técnica que se destina à formação gerencial que se revela das mais eficazes. A elaboração do projeto exige reflexão, estudo, consulta, interpretação de cenários e capacidade de projetar cenários futuros.

Vantagens:

- Além da segurança durante a simulação, permite-se à correção;

- As técnicas de simulação envolvem o treinando forçando-o a se comportar de forma diferente, facilitando a transferência de aprendizagem às situações da realidade;

- É o método mais adequado para o desenvolvimento de habilidades, tanto manuais como verbais e de relacionamento.

2.4.3.4 Método Comportamental

Estratégia: desenvolvimento psicológico

Consiste em algumas técnicas que visam uma mudança comportamental, visto que, atualmente, as habilidades humanas estão se tornando cada vez mais necessárias em nível empresarial.

Este método, parte do princípio que o conhecimento técnico pode ser adquirido facilmente, haja vista a quantidade de recursos destinados a este fim, no entanto o mesmo não acontece com a inteligência emocional que é inata ao indivíduo.

Este método visa a modificação de valores e necessidades do treinando, sendo que as técnicas mais utilizadas para este fim são:

- Dinâmica de grupo: atividade desenvolvida em grupo, que trabalha basicamente aspectos comportamentais, através de técnicas diversas, que dependem das características efetivamente que se deseja trabalhar.

- Auto-análise: técnica que busca o autoconhecimento do treinando, através da análise dos aspectos comportamentais.

Vantagens:

- A criatividade é geralmente estimulada e incentivada;
- O método atinge as atitudes e amplia a autopercepção;
- É o mais adequado para a nova visão de empresa, em que se exigem executivos que saibam pensar mais do que fazer.

2.4.4 Vantagens da capacitação

A intenção básica num processo de capacitação gerencial é a preparação do empresário para lidar com situações novas e ocupar posições mais complexas ou carreiras diferentes da que esta desempenha.

De acordo com Carvalho, (2001, p.21-22), a capacitação proporciona inúmeras vantagens, tais como:

- Desenvolvimento de habilidades necessárias para execução de trabalhos práticos, operacionais e gerenciais;
- Desenvolvimento da capacidade mental do treinando, que lhe permitirá o domínio dos conhecimentos essenciais (administração, informática, idiomas);
- Desenvolvimento de capacidade de julgamento e juízo crítico que permitirão ao treinando tomar decisões quanto a determinados problemas;
- Desenvolvimento de certos princípios morais e cívicos, sem o que as demais qualidades têm seu valor reduzido.

2.5 Considerações do Capítulo

A personalidade do empresário tem um impacto decisivo na nova empresa, pois nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e o vigor da empresa são também as do empresário. Sendo assim, é correto afirmar que, a personalidade do

empresário configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social desta.

A empresa é um ótimo lugar para se desenvolver novas habilidades e conhecimentos. Aquele empresário que iniciou seu negócio confiando nas suas habilidades técnicas terá que aprender a comprar, vender, administrar pessoas, gerenciar a produção, etc. Todas estas vivências enriquecerão o seu acervo e terão um efeito decisivo na sua própria vida fora da empresa. Portanto, num programa de capacitação para o empresário, é necessário que inicialmente sejam traçados objetivos, metas e identificadas as deficiências comportamentais a serem sanadas, para que se escolha conteúdos, meios e técnicas que sejam capazes de modificar diferentes aspectos visando a atingir os objetivos.

A convivência com o excesso de informações e sensações impostas pelo mundo atual não deixa alternativa ao empresário, senão a de auto-renovação contínua, ou seja, desenvolver a habilidade de aprender a aprender como um processo evolutivo. Hoje o empresário precisa acompanhar o que está acontecendo em toda a cadeia produtiva e as alterações do comportamento do consumidor, não basta conhecer as tendências, é necessário também saber explorá-las, e isso só será possível se buscar sua capacitação continuamente.

Diante do exposto, conclui-se que não se pode alimentar preconceitos a respeito de nenhum método ou técnica em especial de capacitação, pois todas têm seu valor, no entanto uma escolha inteligente e objetiva deve estar calcada em critérios sólidos e bem definida.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O trabalho científico necessita fundamentar-se em referencial metodológico coerente e consistente, que oriente o desenvolvimento do processo de pesquisa, com vistas ao alcance dos objetivos que se pretendem. Considera-se a pesquisa bibliográfica como a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõem a estudar.

Segundo Fachin, (1993, p.102) “a pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”. Esta será embasada em material já publicado pertinente ao tema, para formar uma visão conceitual, com aspectos práticos de utilização e domínio dos elementos em questão. Cada módulo está relacionado a algum dos pilares de sustentação da pesquisa, a qual envolve a importância da capacitação gerencial para os empresários das micro e pequenas empresas.

A etapa seguinte deste estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que compreende o delineamento ou análise das características de fatos, fenômenos ou pessoas conforme Lakatos e Marconi (1991). Esta tem por objetivo estudar as características de um grupo, (GIL, 2000), ao mesmo tempo em que possui caráter avaliativo, uma vez que visa verificar a existência ou não das similaridades, dos conceitos apresentados pelos autores pesquisados (RICHARDSON, 1989) em relação ao perfil de capacitação gerencial do empresário responsável pela administração geral das pequenas empresas de confecções da Glória, município de Vila Velha – ES.

A perspectiva orientadora deste estudo é transversal, sendo os dados coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento (RICHARDSON, 1989).

3.1 Universo e Amostra

Conforme Richardson (1989, p.103), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. (...) Em termos estatísticos, uma população, pode ser um conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar” (...), como é o caso deste estudo. Assim, o universo da pesquisa é composto por micro e pequenas empresas formais do ramo de confecções, pólo da Glória, município de Vila Velha – ES, num total de 48, conforme SEBRAE - ES, o que constitui um universo finito (até 100.000 unidades).

A amostra escolhida é aleatória simples. A base de amostragem foi uma lista que incluía todas as pequenas empresas do ramo de confecções do pólo da Glória. Dessa lista, pode-se selecionar aleatoriamente certo número de empresas.

Quanto ao tamanho da amostra, baseou-se na fórmula apresentada por Richardson (1989), para cálculo de aleatórias simples com população finita:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Sendo:

n = tamanho da amostra

σ^2 = nível de confiança (escolhido em número de desvios – sigmas)

p = proporção da característica pesquisada no universo calculado em %

q = 100 – p (%)

N = tamanho da população

E^2 = erro de estimação permitido

Cálculo:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot (100-50) \cdot 48}{5^2 \cdot (48 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot (100-50)} =$$

$$n = \frac{4 \cdot 2500 \cdot (48)}{25 \cdot 49 + (4 \cdot 2500)} = \frac{480.000}{11.175} = 43 \text{ empresas.}$$

Assim constata-se, que no presente estudo, a amostra, para ser válida deve abranger 43 empresas. No entanto, como a amostra é muito próxima do universo, optou-se por realizar uma pesquisa censitária, ou seja, como um censo, abrangendo todos os elementos. Então se investigou as 48 micro e pequenas empresas de confecções do pólo da Glória, Vila Velha ES, por ser mais adequado e representativo ao estudo.

3.2 Coleta de Dados

A pesquisa bibliográfica reuniu as informações obtidas em livros, artigos de revistas e da Internet, para uma maior e melhor compreensão do assunto e articulação de idéias mais consistentes. A pesquisa de campo foi realizada mediante a aplicação de questionário, a pequenos empresários do ramo de confecções, visando comprovar questões levantadas. Conforme Richardson (1989, p.142), “geralmente os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. A informação obtida por meio de questionário permite observar as características de um indivíduo ou grupo”. Esta técnica foi escolhida por ser considerada, um instrumento adequado à obtenção de dados referentes ao problema levantado.

Lakatos e Marconi (1991) enfatizam que, o questionário deve ser limitado em extensão e em finalidade. Se for muito longo, causa fadiga e desinteresse, se curto demais, corre o risco de não oferecer suficientes informações.

Na visão de Richardson (1989, p.143), “atualmente não existem normas claras para avaliar a adequação de determinados questionários a clientelas específicas. É responsabilidade do pesquisador determinar o tamanho, a natureza e conteúdo do questionário de acordo com o problema pesquisado”.

O questionário (anexo 1) do presente estudo, combina perguntas fechadas e abertas. As perguntas fechadas destinam-se a obter informação socio-demográfica do entrevistado e respostas de identificação de opiniões e as perguntas abertas, são destinadas a aprofundar as opiniões do entrevistado.

Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida. A análise dos dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes, inconsistência ou complexidade das questões, ambigüidade ou linguagem inacessível etc., (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Para o questionário do presente estudo, foi feito um pré-teste com 03 empresários, que permitiu identificar as falhas e assim proceder as reformulações necessárias ao mesmo.

Haja vista que, foram tomados todos os cuidados, pode-se afirmar que o questionário é válido e fidedigno.

3.3 Apresentação da Área em Estudo

O Espírito Santo possui uma localização estratégica no litoral do sudoeste brasileiro, limitado pelos Estado do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia, com uma área de 46.184 km². Segundo a revista Exame (1997), o Espírito Santo tem 2.786 milhões de habitantes, densidade demográfica de 60,3hab/km² e taxa de crescimento demográfico de 1,2 ao ano no período de 1991-1996. Deste total, 74% de população urbana e taxa de alfabetização de 82% e uma renda per capita de 3.388 dólares, enquanto a renda per capita nacional é de 3.094 dólares. (FGV,IBGE).

O estado representa aproximadamente 2% do PIB brasileiro que é de aproximadamente U\$\$ 802,9 bilhões, representando uma economia do tamanho do Uruguai e que dobrou de tamanho nos últimos 20 anos. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) o produto interno bruto capixaba, entre 1990 e 1994, cresceu 9,6% e aumentou só em 1995 cerca de 4,3% e 6,5% no ano 1996.

A população economicamente ativa, segundo dados do IBGE, no Estado do Espírito Santo é de 1.413.440 pessoas. Deste total aproximadamente 247.525

peças trabalham informalmente; este valor equivale a 17,51% do total da população que trabalha do Estado.

O setor de confecções capixaba, segundo pesquisa SEBRAE, é constituído por 1.600 empresas, em que a grande maioria é constituída de micro e pequenas empresas. O setor representa 15,7% do ramo industrial capixaba e um dos que mais cresce no estado. O faturamento anual do setor é de U\$ 48 milhões. As principais oportunidades de investimento do setor estão na fabricação de etiquetas, botões, lavagem de jeans e fabricação de acessórios.

Os principais municípios onde se concentram as empresas do setor são: Vila Velha, Vitória, Colatina, Linhares e Cachoeiro do Itapemirim. Salienta-se que Vila Velha, com o pólo de confecções da Glória e Colatina representam cerca de 2/3 da produção capixaba. A grande maioria das confecções no Espírito Santo está concentrada em sete municípios, que são:

Quadro 04 – Concentração de confecções no Espírito Santo.

MUNICÍPIOS	FORMAIS	INFORMAIS	TOTAL
Cachoeiro de Itapemirim	76	36	112
Colatina	212	68	280
Linhares	65	150	215
São Gabriel da Palha	30	15	45
Serra	50	100	150
Vila Velha	450	250	700
Vitória	80	95	175
Total	963	714	1677

Fonte: SEBRAE/ES, 2000

Sendo que Vila Velha destaca-se na produção de malhas. Vila Velha conta hoje com cerca de 700 empresas, destas 64% são formalizadas. Emprega mais de 12.000 funcionários e significa para os cofres públicos 23% de impostos arrecadados mensalmente, valores surpreendentes comparado a uma grande empresa do município, a Chocolates Garoto, que emprega 1.500 funcionários e que representa para o município 25% dos impostos arrecadados mensalmente.

O pólo de confecções da Glória de Vila Velha – ES, surgiu no ano de 1971 com a família Quintão, que na época era uma das famílias mais tradicionais do estado,

esta colaborou com o desenvolvimento do estado em diversos outros segmentos. A partir daí o setor não parou de crescer, hoje o pólo da Glória, conforme SEBRAE - ES, conta com 100 empresas, sendo 48 destas micro e pequenas. Conforme já mencionado, partiu-se desta população, para delimitar-se amostra de pesquisa, do presente estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta o conjunto de dados levantados junto aos empresários do ramo de confecções do Pólo da Glória, Vila Velha – ES, num total de 48 entrevistados.

Os dados são apresentados na íntegra, comentados ou situados, expressos por gráficos e ou demonstrativos numéricos, quando for o caso. É destinada especial atenção aos indicadores: fatores de sucesso e treinamento, conforme ênfase dada na revisão de literatura. A seguir apresenta-se os dados coletados e as conclusões a cerca destes.

a) GENERO

Conforme figura 5, 58,33% dos empresários do Pólo da Glória são do sexo feminino.

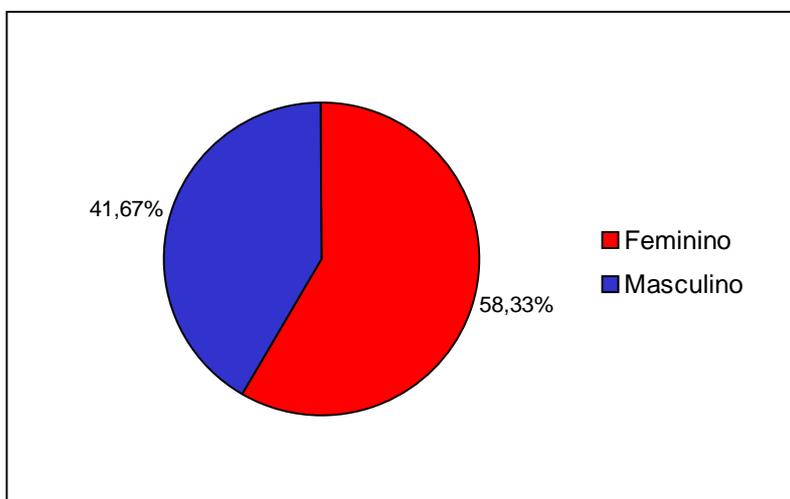


Figura 5 – Distribuição dos empresários por sexo

Fonte: Dados Primários, 2001.

b) FAIXA ETÁRIA

Constatou-se que grande parte dos empresários (35,42 % ao todo), situam-se na faixa etária de 41 a 50 anos, 31,25% destes de 31 a 40, 18,75% acima de 50 anos e 14,58% de 21 a 30, conforme figura 6.

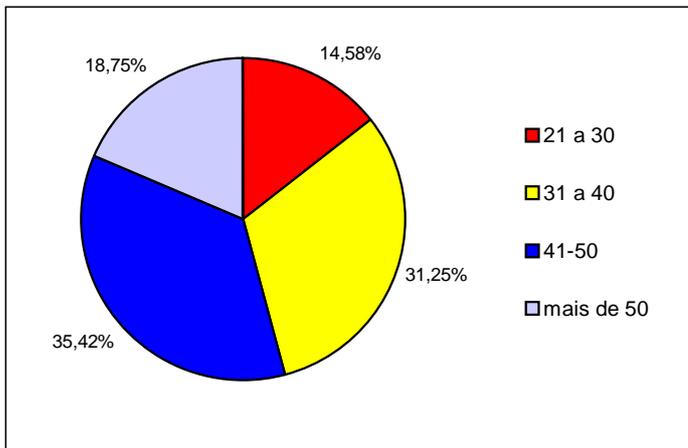


Figura 6 - Faixa Etária dos empresários
Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

Diante deste quadro, acredita-se que os empreendimentos são fruto de uma visão sólida e consciente, visto que as pessoas mais maduras geralmente são mais estáveis, predominando assim certa confiança em relação à administração.

c) ESCOLARIDADE

Com o enxugamento dos postos de trabalho liberando profissionais de alto nível, o aumento do período de permanência do aluno nas escolas e o crescimento do número de concluintes nas universidades brasileiras, observa-se, nesta última década uma melhora no perfil dos novos empreendedores com respeito ao nível de escolaridade. Conforme Longenecker et al (1998), embora não se possa afirmar que a escolaridade leva um empreendedor ao sucesso, observa-se, que a educação formal de novos proprietários é superior àquele do público em geral. Isto significa que o sucesso pode estar mais longe de indivíduos com uma educação formal abaixo do padrão.

Quanto ao nível de instrução, dos pequenos empresários do ramo de confecções do Pólo da Glória, constatou-se, conforme figura 7, que 45,83% destes possuem 2º grau completo, (principalmente nas áreas de contabilidade, administração e afins), 29,17% possuem 3º grau completo, (destacando-se os cursos de Administração – ênfase em Marketing e Comércio Exterior e Ciências Contábeis); 22,92% têm 2º grau incompleto e 2,08% têm somente o 1º grau. Assim, o perfil geral dos empresários do ramo de confecções do Pólo da Glória, Vila Velha, ES, pode ser definido como feminino, de meia idade, com segundo grau completo. Um aspecto no perfil é extremamente importante e merece ser destacado: alta escolaridade (75% possuem 2º grau ou superior completo).

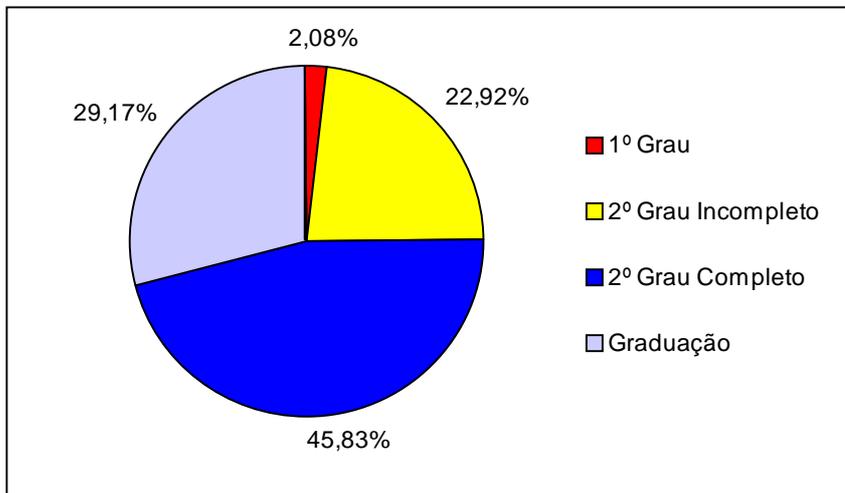


Figura 7 – Escolaridade dos empresários

Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

O que facilita a participação administrativa, a integração, a absorção de tecnologias, a contribuição eficaz do trabalhador na fábrica, a competição no mercado e a garantia da qualidade.

d) EXPERIÊNCIA NO RAMO

O futuro empreendedor precisa ter o conhecimento necessário para gerar seus produtos ou serviços. Na maioria dos casos de sucesso, ele domina as noções básicas necessárias para desenvolver o novo negócio.

As noções complementares devem ser adquiridas através da experiência dos sócios ou colaboradores. É comum o futuro empreendedor que domina os aspectos técnicos de fabricação de um produto se aliar a um sócio que domine os aspectos comerciais. Tanto o conhecimento direto como o indireto sobre o futuro ramo de atuação, são vitais para o sucesso.

O conhecimento direto é demonstrado pelo empreendedor ou por seus sócios; o indireto implica no seu acesso através de ramos de negócios já consagrados, como, por exemplo, as franquias. Nesta modalidade, o futuro empreendedor recebe todo o conhecimento necessário para desenvolver um novo negócio, inclusive treinamento e orientação profissional. (DEGEN, 1989). Seguindo este pensamento, enfatiza que a escolha de um ramo de negócio deve ser canalizada para onde já se disponha de alguma experiência além da respectiva tradição familiar naquele ramo. Isso foi constatado no Pólo da Glória, Vila Velha – ES, pois 64,58% dos entrevistados afirmaram que optaram pelo ramo de confecções pelo fato de já terem alguma experiência neste, e os demais (34,42%) não tem experiência, conforme pode ser visualizado na figura 8.

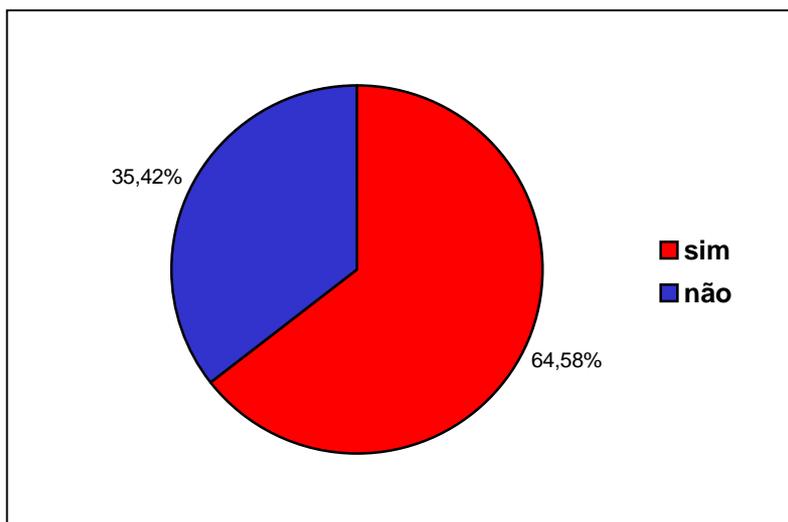


Figura 8 – Experiência no ramo

Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

É necessária uma combinação de educação e experiência para se assumir um empreendimento, porém, o difícil é especificar o quanto, de que tipo, cada pessoa precisa, uma vez que, diferentes tipos de iniciativas exigem preparações específicas; embora, algumas qualificações são indispensáveis para a condução do negócio.

e) NATUREZA DA EXPERIÊNCIA

De acordo com Stoner e Freeman (1999), o ambiente atual criou um número recorde de oportunidades e um número correspondente de empreendedores. A maior parte deles ganha experiência trabalhando para outros que a aplicam em seus negócios.

Ter a competência especial, que é o desejo de iniciar um negócio, aliado à habilidade ou à experiência para competir com eficácia tão logo a empresa iniciar suas atividades, é diferente de se ter somente o desejo de se iniciar um negócio sem aquelas qualidades.

Neste último caso – ausência de habilidade ou experiência, tornam as chances de sobrevivência e crescimento praticamente nulas.

De acordo com a figura 9, dos empresários que admitiram terem tido experiência no ramo antes de abrir sua empresa (31 ao todo), 77,42% relataram que esta foi como profissional, trabalhando em empresas do ramo ou similares e 22,58% como empresário em empreendimentos anteriores.

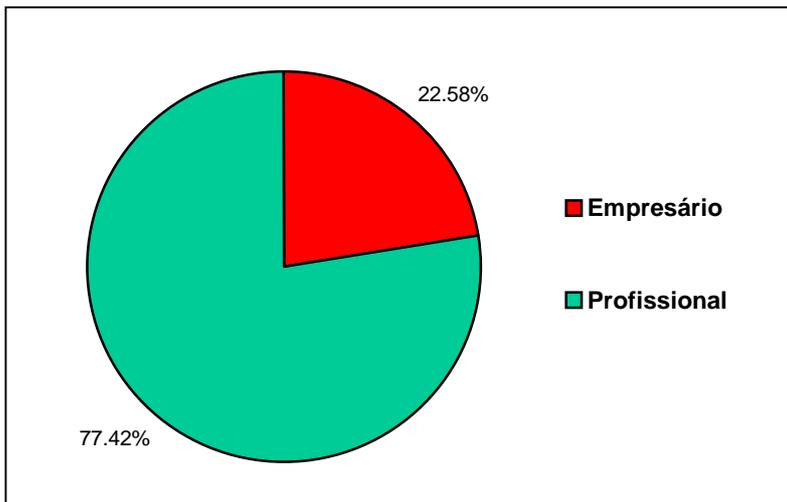


Figura 9 – Natureza da experiência

Fonte: Dados Primários, 2001.

f) DECISÕES ESTRATÉGICAS

Somente a vontade de iniciar um negócio próprio não é suficiente para garantir seu sucesso, como sugere a bibliografia consultada. Também se pode afirmar que o simples conhecimento a respeito de algum fato sem a correspondente prática, não ocasionará nenhuma mudança no estado original.

Em se tratando do meio empresarial, o conhecimento gerencial pode ser observado com a adoção de determinados procedimentos e a utilização de ferramentas específicas pelos administradores no seu exercício diário.

Analisando-se a figura 10, verificou-se que, para a maioria dos empresários, 56,25%, as decisões estratégicas da empresa, são tomadas de maneira consciente e sólida, com base no conhecimento da situação e mercado, o que torna as decisões mais acertadas, enquanto 39,58% tomam suas decisões com base em experiências próprias ou de terceiros, e 4,17% fazem uma análise antes de qualquer decisão estratégica.

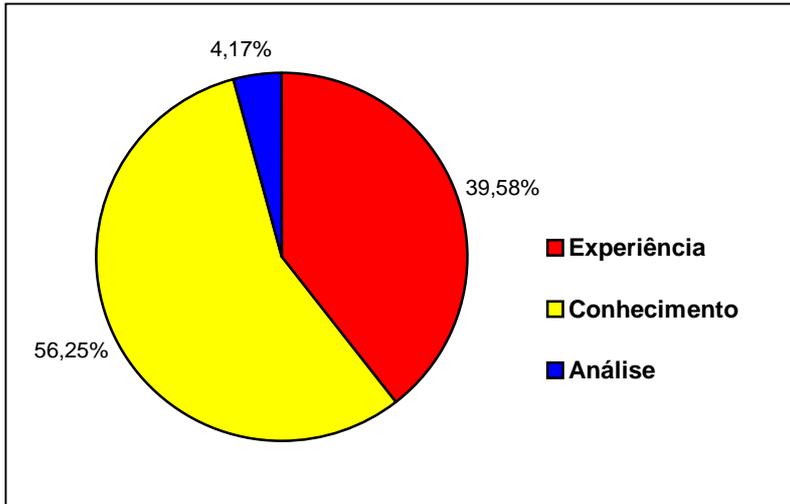


Figura 10 – Decisões estratégicas

Fonte: Dados Primários, 2001.

g) APOIO EXTERNO

Ajuda profissional externa é um fator de grande importância para o sucesso da organização, como é atestada pela própria análise do Presidente Fernando Henrique Cardoso em entrevista ao programa *“Pequenas empresas grandes negócios”*, que foi ao ar pela Rede Globo no dia 23/02/98, colocando que “...os principais motivos da mortalidade das empresas é a falta de assistência profissional”.

Alguns empresários acreditam que somente o conhecimento técnico de seu negócio os qualifica para geri-lo, e se surpreendem que o trabalho que era tão bem executado, agora é realizado além de muitas outras atividades que nem têm idéia como fazer, acarretando em que “o sonho empresarial torna-se um pesadelo de técnico, (RESNICK, 1990)”.

Saviani (1994) contextualizando esta realidade comenta que no Brasil, cerca de 90% das pequenas e médias empresas brasileiras foram fundadas por imigrantes que cresceram pelo volume de serviços que a demanda gerou, e não por um processo estruturado de crescimento. Não contou, este empresário, com uma orientação que o alertasse sobre como crescer com os pés no chão e em todos os ângulos da organização. Nos dias atuais estes empresários não podem acompanhar as inovações nos conceitos modernos de administração, colocando em risco tudo o que foi arduamente conquistado. O trabalho de apoio por meio de profissionais

especializados buscará liberar o empresário de assuntos meramente operacionais, estimulando a descentralização para atividades nobres, como: negociação com os principais clientes, visitas a feiras e congressos, acompanhamento dos passos da concorrência, etc.

Na presente pesquisa, constatou-se que 52,08% dos empresários buscam apoio externo no contador. Há de se averiguar se a consultoria oferecida pelo contador não é muito técnica, visto que, em um ambiente competitivo, as empresas independente do tamanho precisam de apoio em todas as áreas, sendo esta a melhor maneira de corrigir erros, buscando formas mais modernas de administração, com sede de inovar. Outros buscam apoio no SEBRAE (20,83%), associação comercial, SESI e SENAI, entidades diversas (4,17% cada item). Há ainda, 4,17% que não se utilizam apoio externo, (ver figura, 11).

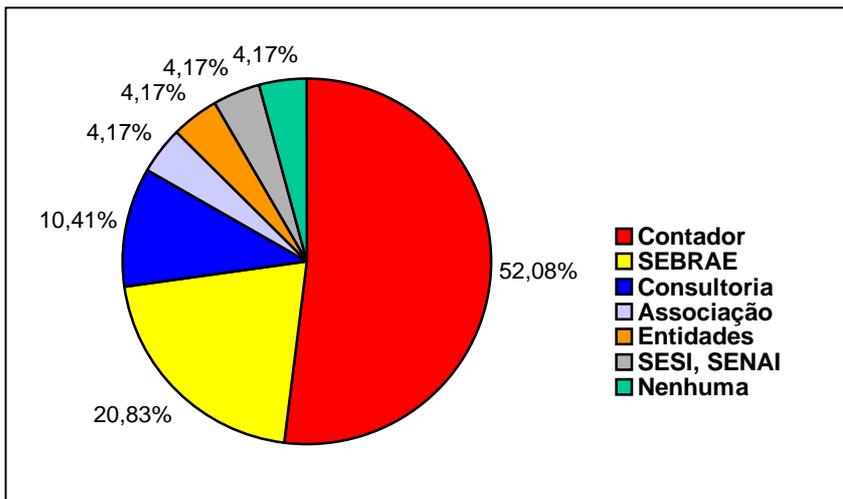


Figura 11 – Apoio externo utilizado

Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

Ressalta-se que, a ajuda profissional externa atua como um elemento facilitador, importante ao empresário durante qualquer período de suas atividades, proporcionando-lhe subsídios em áreas de menor domínio.

h) PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES

Não se pode dizer que há um conjunto universalmente reconhecido de funções administrativas. O que se percebe é que algumas funções básicas são amplamente reconhecidas, como: planejar, (em primeiro lugar) organizar, dirigir e controlar.

Conforme Stoner e Freeman (1999), planejar – significa selecionar entre as alternativas as diretrizes, programas e procedimentos mais eficientes para alcançar os objetivos fixados, seja para toda a empresa ou apenas parte dela, cujos atos são baseados em algum método, plano ou lógica e não em palpites.

Considerando que 93,75% dos empresários planejam suas atividades, conforme figura 12.

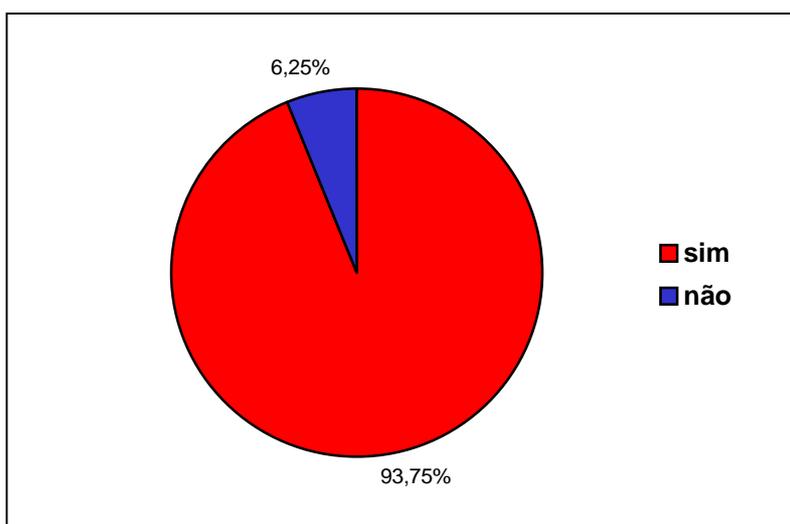


Figura 12 – Planejamento das atividades desenvolvidas

Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

Reporta-se a necessidade de sempre fazer um feedback das ações do planejamento, quanto à qualidade dos mesmos, para certificar-se, se o planejado está atingindo seu objetivo. Aos que não adotam esta prática, recomenda-se o planejamento das atividades e posterior acompanhamento das mesmas. Bruchele (in SAUER e COLOSSI, 1997), comenta que o sucesso das pequenas empresas está diretamente ligado com o seu nível de planejamento. Segundo o mesmo autor, hoje

as pequenas empresas possuem grande necessidade de planejamento por duas razões: (a) elas não têm força para competir em todas as frentes, e, portanto, precisam escolher acertadamente todos os seus passos; e (b) não possuem a reserva para sobreviver a muitos de seus erros, devendo, assim, calcular cuidadosamente seus movimentos.

i) ÁREAS E PRAZOS DO PLANEJAMENTO.

Saviani (1994), coloca que não existe uma cultura entre os brasileiros de um planejamento, tanto no aspecto pessoal como no profissional. E esta cultura é levada para a empresa. O empresário não conhece e não sabe planejar, forçando a empresa a improvisações, e pela falta de definição de um objetivo, gera um processo de acomodação que acaba levando a empresa ao caos.

Quanto aos prazos do planejamento constatou-se que 37,04% dos empresários preferem planejar em curto prazo (de 1 a 6 meses), 23,46% em médio prazo (6 meses a 1 ano), 22,22% em curtíssimo prazo (até 1 mês) e 17,28% em longo prazo (mais de 1 ano), conforme mostra a figura 13. Quanto às áreas de planejamento as que mais se destacaram foram: produção, finanças, marketing e recursos humanos.

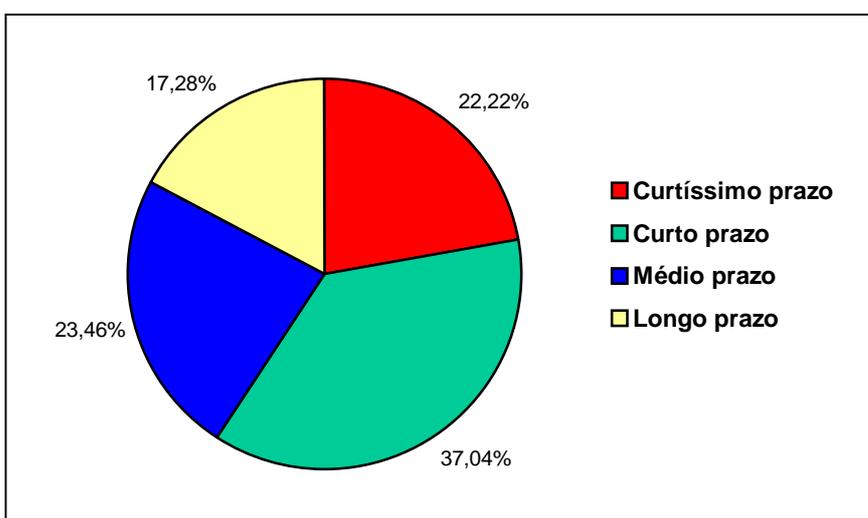


Figura 13 - Prazos do Planejamento.

Fonte: Dados Primários, 2001.

j) FORMA DE PLANEJAMENTO.

De acordo com a figura 14, verificou-se que a forma de planejamento está bastante dividida entre os empresários, 31,25% destes afirmam que efetuam o planejamento da empresa através de reuniões formais (com os gerentes dos diversos departamentos), 25% por meio de reuniões formais com todos os funcionários da empresa, 22,92% individualmente, 20,83% através de conversas informais com os gerentes e funcionários.

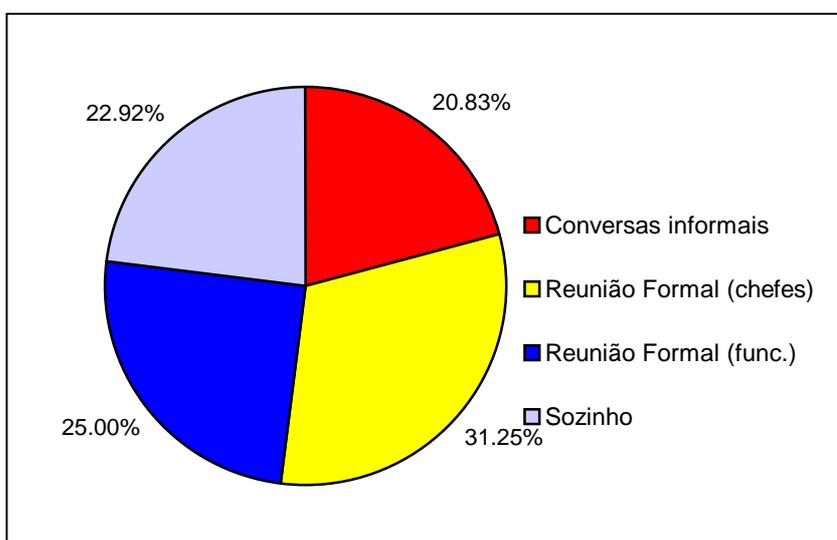


Figura 14 - Forma de planejamento.

Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

Assim, ressalta-se que, há de se verificar se estas formas de planejamento estão tendo o resultado esperado, atendendo aos objetivos propostos.

l) PUBLICAÇÕES ESPECÍFICAS

O ambiente dos negócios é extremamente dinâmico e competitivo, sendo assim os empresários, para alcançarem sucesso em seu mercado, precisam cada vez mais estarem atualizados com seu nicho. Isso é constatado, junto aos empresários do

pólo da Glória, conforme figura 15, haja vista que, 56,25% dos empresários entrevistados admitiram que, assinam publicações específicas de seu ramo de negócio, o que representa um ponto positivo, visto que, geralmente, as publicações específicas, fornecem dados concretos sobre determinado ramo, bem como, tendências e inovações. No entanto cabe enfatizar que 43,75% dos empresários não são assinantes de revistas e periódico de seu ramo de atividade.

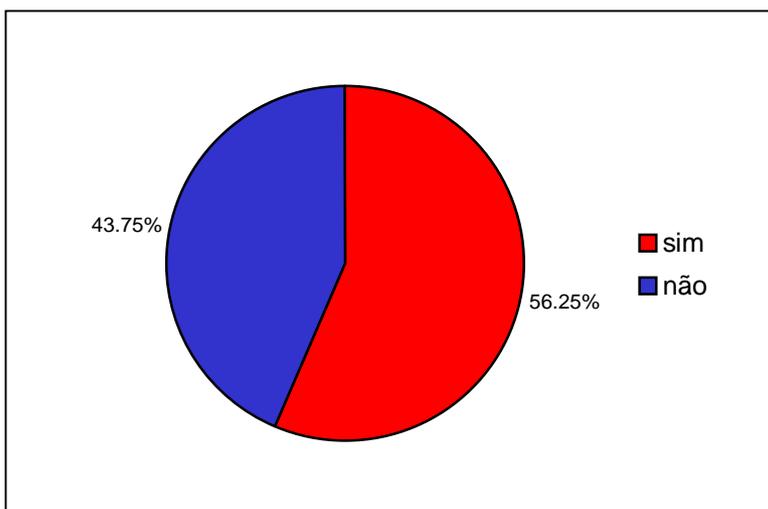


Figura 15 – Assinante de publicações específicas

Fonte: Dados Primários, 2001.

CONSIDERAÇÕES DE ANÁLISE

Diante deste quadro, salienta-se, o que significa ser um ponto negativo para o administrador, haja vista que, publicações específicas fornecem sólidas informações que podem ser útil ao empresário.

m) REVISTAS MAIS LIDAS

Sobre revistas lidas, regularmente, o que se verificou é que, os empresários procuram se atualizar, lendo revistas de gêneros diversos, de acordo com a figura 16. Destes 28,57% lêem a revista Veja, 23,81% a revista Isto É, 23,81% de moda (onde se destacam a Nova, Linha Surf, Vogue, Cláudia e Manequim), 14,29% lêem Exame e 9,52% afirmaram ler somente a revista Época.

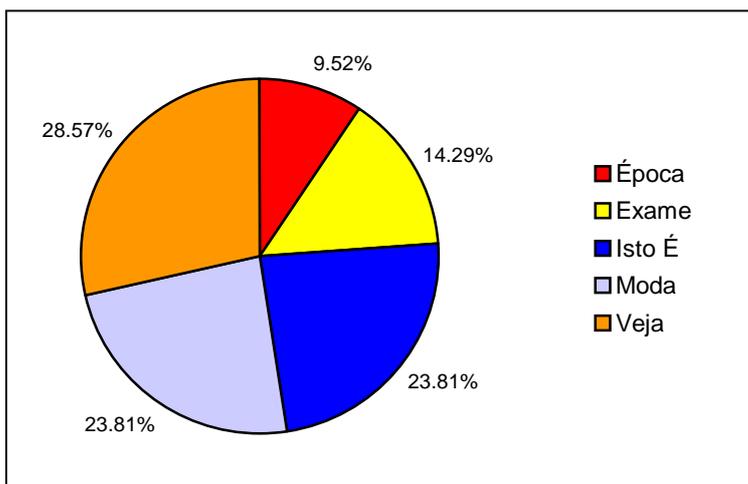


Figura 16 – Revistas lidas regularmente

Fonte: Dados Primários, 2001.

n) JORNAIS MAIS LIDOS

Considerando que 39,58% dos empresários lêem regularmente o jornal A Tribuna e 35,42%, a Gazeta (ver figura 17), verifica-se uma falta de interesse para com jornais que trazem maiores informações do mercado global, como um todo.

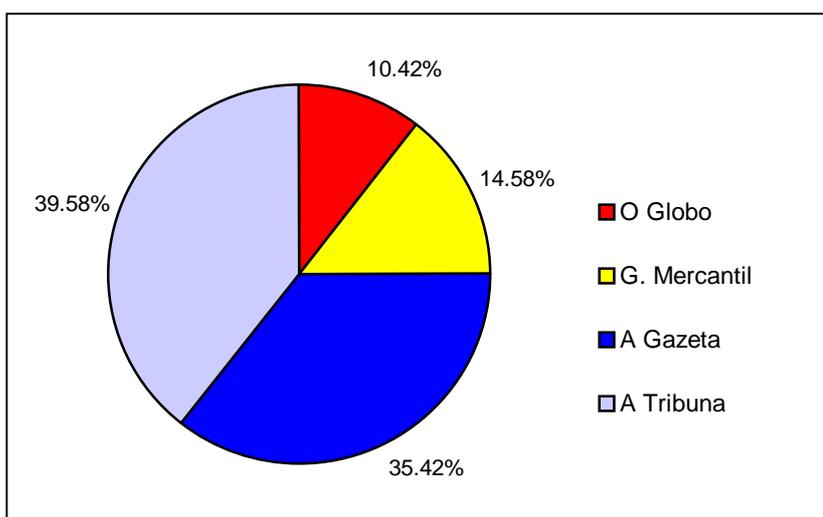


Figura 17 – Jornais lidos regularmente

Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

Num mundo globalizado, é fundamental a busca de maior número de informações possíveis, mas de boa qualidade, pois a informação com certeza será um diferencial competitivo.

o) PROGRAMA DE TV

Nos dias atuais, as informações fluem rapidamente, sendo uma necessidade de sobrevivência, a atualização. No entanto, o tempo é cada vez mais escasso, por isso os empresários entrevistados afirmam que usam a televisão mais como forma de atualização, do que para lazer.

De acordo com a figura 18, destes, 56,25% dizem assistir, diariamente, apenas jornais, 12,50% documentários, 10,42% programas de entrevistas, 6,25% programas de esportes ambos semanalmente e 14,58% outros.

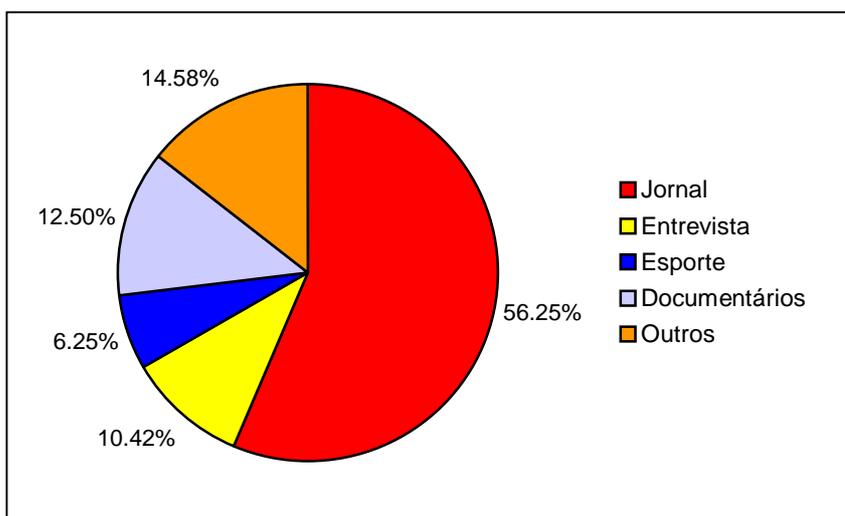


Figura 18 – Programas de TV

Fonte: Dados Primários, 2001.

p) INTERNET COMO FERRAMENTA DE CAPACITAÇÃO

A Internet é uma mídia absolutamente diferente das demais. É uma ferramenta poderosa para a aprendizagem, principalmente para as pessoas que dispõem de pouco tempo e querem comodidade para atualizar/capacitar-se. No entanto, na figura 19, constatou-se que 31,25% dos empresários nunca utilizaram a Internet para pesquisa nem para aprendizagem pessoal, 16,66% raramente a utilizam e 12,50% eventualmente. Já 31,25% dos empresários estão cientes das mudanças de mercado e da agilidade das informações, assim utilizam quase sempre (e 8,34% sempre) a Internet no seu dia-a-dia, como fonte de pesquisa, como atualização através de cursos de educação a distância.

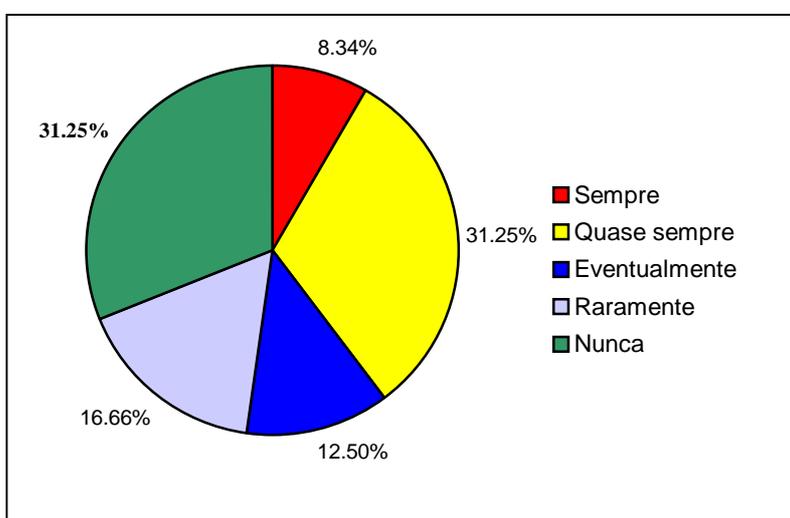


Figura 19 – Utilização da Internet como instrumento de pesquisa e capacitação

Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

Este contexto precisa mudar, os empresários precisam conscientizar-se da importância do uso da Internet e adotar esta ferramenta no seu dia-a-dia, como forma de atualização e aprendizagem. Pois, atualmente, a Internet resgatou a presencialidade perdida na separação do aluno e do professor e garante aos processos de ensino/aprendizagem ambientes interativos e com viabilidade para diversas atividades. O fator principal para o emprego do aprendizado baseado na *Web* é a necessidade de se trazer o treinamento diretamente para o *desktop*, em uma forma rápida e contínua.

q) PARTICIPAÇÃO EM CURSOS DE ATUALIZAÇÃO

Quanto à necessidade da constante atualização, o estrategista japonês Kenichi Ohmae (1998, p.22), defende em seu artigo “Os novos limites da empresa”, que, no atual cenário mundial, onde a formulação de estratégias deve considerar uma torrente de novos paradigmas, isto só é possível com uma franca e aberta receptividade. Acrescenta ainda, que o que se observa não é somente a transformação do mundo industrial no mundo da informação, mas, especialmente, as linhas de fronteiras nacionais se “apagando ou ficando permeáveis a capital, informações, produtos e serviços, empresas e clientes”.

Conforme figura 20, o estudo junto aos os empresários do Pólo da Glória, levantou que, 18,75% dos entrevistados sempre e 43,75% quase sempre participam de seminários, congressos ou cursos de atualização, estando cientes desta necessidade. Porém, também se constatou que 18,75% dos empresários nunca participaram de nenhum evento para sua atualização, 14,58% raramente e 4,17% eventualmente participam.

Os 43.75% que indicaram participação em programas de treinamento, relataram que estes compreendem a feiras têxteis (2 a 3 vezes ao ano), seminários de marketing, vendas e planejamento (2 vezes ao ano) e encontros de profissionais da área de recursos humanos e moda, bem como palestras motivacionais. No entanto, verificou-se uma carência de participação dos empresários em cursos de capacitação gerencial, voltados exclusivamente à condução dos negócios no dia-a-dia da empresa – como, por exemplo, o curso de “Administração básica para pequenas empresas” oferecidos pelo SEBRAE, que visa dotar os participantes de informações sobre as principais áreas da administração de uma pequena empresa.

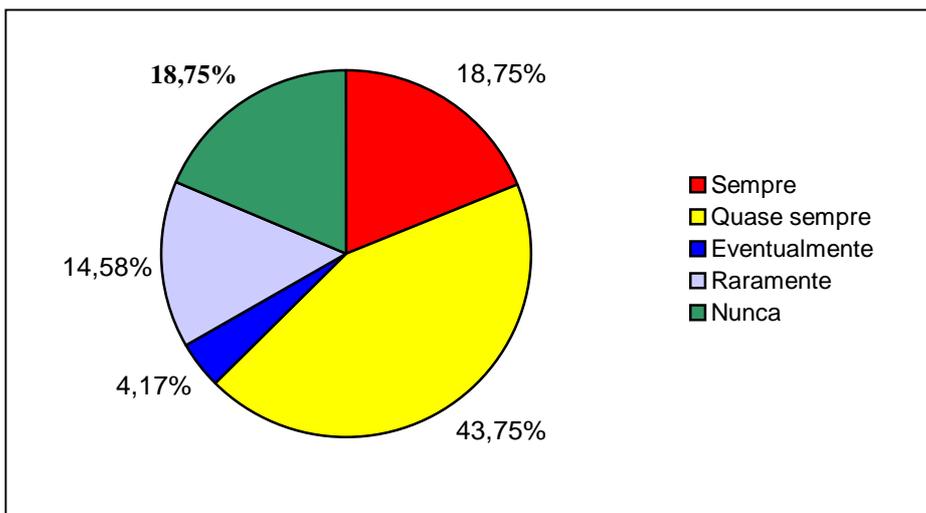


Figura 20 – Participação em cursos de atualização

Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

O século XXI marca o início da era da informação, onde a nova riqueza passa a ser o conhecimento como a ferramenta administrativa mais importante. Na era da informação instantânea tudo muda rápido e incessantemente e o gerenciamento neste ambiente torna-se um artigo de primeira necessidade. No século XIX a riqueza era criada a partir de minerais, quantidade de terra, colônias, etc.; hoje nasce do mercado, a partir do valor agregado às informações, ou seja, da inteligência, o que justifica a necessidade de atualização do empresário.

r) VANTAGENS DA CAPACITAÇÃO GERENCIAL/TREINAMENTO

O objetivo principal de um processo de capacitação gerencial é a preparação do empresário para lidar com situações novas e ocupar posições mais complexas ou atuar em ramo de atividade distinto do que atua. Na concepção dos entrevistados, o treinamento traz inúmeras vantagens, conforme figura 21:

- 27,08% dos empresários afirmaram que o treinamento é essencial porque permite estar atualizado com seu nicho de mercado;

- 25,00% que proporciona o conhecimento de todas as áreas, o que ajuda a tomar decisões mais eficazes;
- 20,84% que o treinamento possibilita o desenvolvimento de uma visão estratégica, voltada para os resultados;
- 14,58% oportuniza aprender novas habilidades e aplicá-las a novas áreas;
- 10,42% possibilita o autogerenciamento, permitindo coordenar adequadamente sua equipe de trabalho;
- 2,08% proporciona novos conhecimentos relacionados à tecnologia.

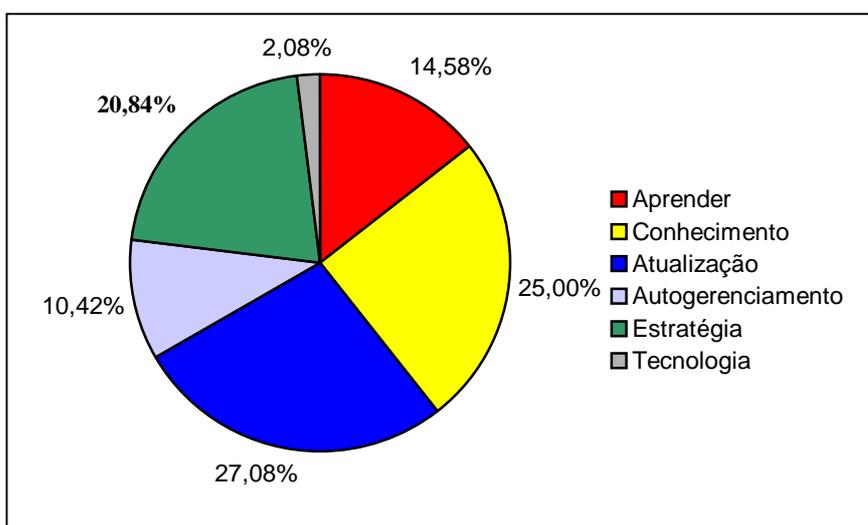


Figura 21 – Vantagens da capacitação gerencial/treinamento

Fonte: Dados Primários, 2001.

s) ÁREAS DE PRIORIDADE DENTRO DA EMPRESA

Todas as áreas são essenciais dentro da empresa. Conforme tabela 1, a área com maior prioridade de conhecimento na visão dos entrevistados é a de planejamento (29 entrevistados), que alicerça todas as demais.

- A área de produção fica em segundo lugar na visão de 14 entrevistados.
- Vendas em terceiro (12);
- Área financeira em quarto (13);

- Contabilidade em quinto (15);
- Marketing em sexto (15);
- Recursos humanos em sétimo (12)

Quadro 05 – Áreas de prioridade dentro da empresa*

	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
Planejamento	29	8	6	2	3	1	3	0
Vendas	5	6	12	10	2	8	4	7
Recursos humanos	4	5	6	5	8	7	12	3
Marketing	0	8	2	3	5	15	9	3
Informática	0	0	3	4	3	3	10	22
Financeira	0	6	10	13	3	8	4	4
Contabilidade	1	1	0	6	15	6	4	8
Produção	9	14	9	5	8	0	2	1

Fonte: Dados Primários, 2001.

* Questão permite múltiplas escolhas

Considerações de Análise

Destaca-se que embora, a utilização da Tecnologia da Informação, hoje, seja parte integrante do processo de transformação das organizações, sendo necessário, portanto, investir em inovações tecnológicas, utilizar sistemas de informações gerenciais e implementar o processo de mudança organizacional, 22 empresários não priorizam esta área, relegando a informática ao 8º lugar em grau de importância.

No entanto é sabido que, para uma empresa ser bem sucedida faz-se necessário existir uma sincronia entre todas as áreas, pois é igual um time onde todos têm que jogar. Assim, é preciso estar atento e reconhecer as mudanças ambientais provocadas pela globalização, pelo acelerado avanço tecnológico e pelo aumento extraordinário do volume de informações que também alteraram prioridades dentre as ações empresariais voltadas para a competitividade.

t) SUCESSO

Conforme figura 22, ao serem questionados quanto ao método adotado para avaliar o sucesso das empresas no mercado, 50,00% dos entrevistados afirmaram que é através da boa aceitação do produto, 35,42% pelo lucro obtido no final de cada exercício, 8,33% comparando a Taxa Interna de Retorno com o Custo de Capital e 6,25% pela necessidade de ampliação do mercado.

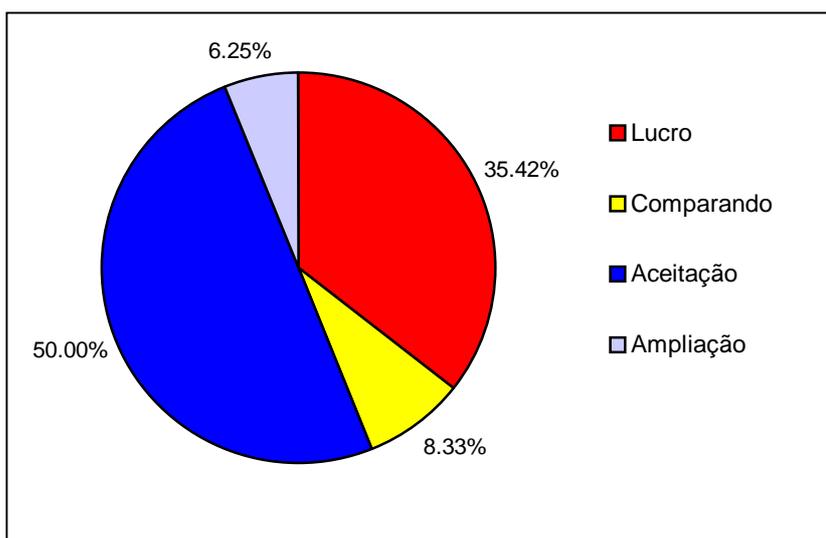


Figura 22 – Fator de medição do sucesso

Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

Estes são fatores importantes, no entanto estão ficando obsoletos e precisam ser “reciclados”, pois hoje, em um ambiente de constantes mudanças, a maior vantagem competitiva que uma empresa pode possuir é a visão do futuro, pois sem esta, empresário algum conseguirá fazer o sucesso perdurar.

u) FATORES CONSIDERADOS IMPORTANTES PARA O SUCESSO

Para Resnick (1990), a simples consciência e a compreensão real das exigências para administrar a empresa, são os fundamentos da inteligência da

administração, e relaciona dez exigências, consideradas por ele como Condições Decisivas para o Sucesso e Sobrevivência:

1. Ser objetivo
2. Manter tudo simples e focalizado
3. Proporcionar bens e serviços excelentes e distintivos que satisfaçam as necessidades e desejos de grupos seletos de clientes.
4. Determinar como atingir e vender para seus clientes.
5. Criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que o empresário não pode fazer sozinho.
6. Manter os registros e controles contábeis que o empresário precisa usar para compreender e administrar a empresa
7. Nunca ficar sem disponibilidade de caixa
8. Evitar as armadilhas do crescimento rápido
9. Conhecer sua firma de trás para frente
10. Planejar o futuro.

A figura 23 evidencia que no Pólo da Glória, 29,16% dos empresários entrevistados consideram o bom conhecimento do mercado em que atua, o principal fator determinante do sucesso da empresa. Outros fatores citados foram:

Ter um bom administrador	14,58% dos empresários
Boa estratégia de vendas	16,67% dos empresários
Criatividade do empresário	12,50% dos empresários
Empresário com persistência/perseverança	10,42% dos empresários
Ter acesso a novas tecnologias	10,42% dos empresários
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	6,25% dos empresários

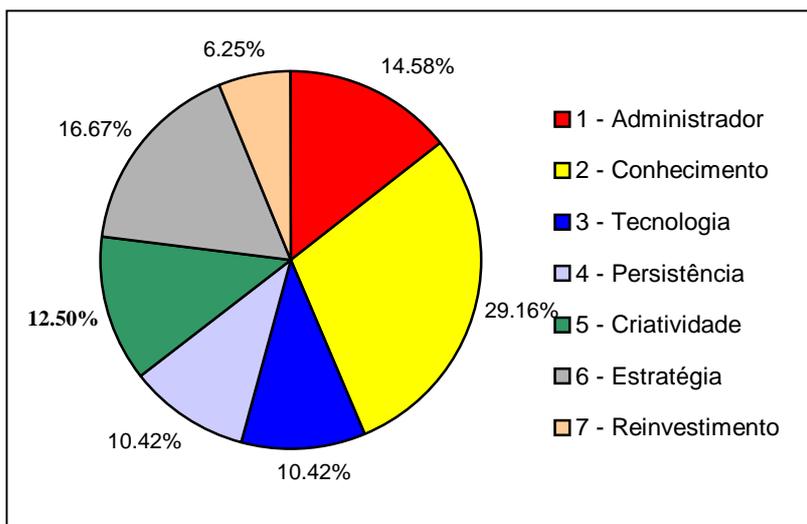


Figura 23 – Fatores considerados importantes para o sucesso de uma empresa

Fonte: Dados Primários, 2001.

- | | |
|--|--|
| 1 – Ter um bom administrador | 5 - Criatividade do empresário |
| 2 – Bom conhecimento do mercado em que atua | 6 - Boa estratégia de vendas |
| 3 – Ter acesso a novas tecnologias | 7 - Reinvestimento dos lucros na própria empresa |
| 4 - Empresário com persistência/perseverança | |

Considerações de Análise

Resnick (1990) relata que, uma administração eficiente e eficaz traduzida pelo conhecimento, direção e controle faz com que o sucesso, concentrado na figura do empresário, seja um resultado natural e que, a pura compreensão dos fatores básicos causadores do sucesso ou fracasso da empresa, facilita a superação das dificuldades.

Um dos entrevistados complementou sua resposta afirmando: “Ainda estou buscando alcançar este sucesso, mas creio que só em estar ativa nos negócios nos dias de hoje, onde buscamos superar tantas dificuldades, trabalhando com honestidade, dignidade, respeito e muita dedicação já me sinto uma pessoa vitoriosa”.

v) NOTA PARA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Pereira e Santos (1995), a ênfase na realização da vontade própria pode ser considerada um aspecto importante para o sucesso em quase

todas as profissões, embora o seu excesso, sem o complemento da afetividade nas relações humanas, leva a uma busca pelo poder sem medida.

Considera também empreendedor bem sucedido, aquele que é capaz de administrar suas necessidades e frustrações, sobrepondo-os a abertura de novas oportunidades de realização, mantendo a automotivação, mesmo em situação de fracasso momentâneo.

No final do questionamento, foi solicitado aos empresários, que atribuíssem uma nota de 0 a 10 à sua administração.

Considerando que 79.16% atribuíram uma nota entre 7 e 8, constatou-se que os próprios empresários detectaram falhas em sua administração, o que é fundamental estar consciente dos nossos pontos fortes e fracos, e é obrigação de cada um, fortalecer e aprimorar os já desenvolvidos e buscar melhorar, de maneira que os pontos fracos sejam eliminados, com brevidade. Só 10,41% atribui nota 10 à sua administração. Ressalta-se que, nenhum empresário atribuiu nota inferior a 5 à sua administração, conforme figura 24.

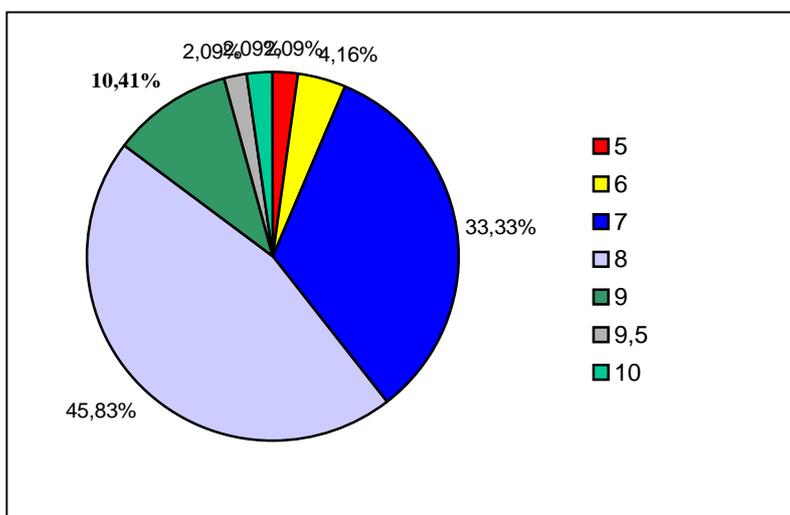


Figura 24 – Nota para sua administração

Fonte: Dados Primários, 2001.

Considerações de Análise

Diante do exposto, destaca-se a posição de Resnick (1990) que comenta que as perspectivas de sobrevivência e sucesso aumentam muito, quando se sabe o que especificamente fazer para atingi-la. A presença do conhecimento e controle do empresário sobre toda a operação tem grande responsabilidade sobre o crescimento da empresa.

4.1 Outras Considerações

Sem a capacitação e qualificação de todos, principalmente do empresário, peça maior da empresa quanto ao aspecto profissional, a empresa não conseguirá manter-se em nível de competição num mercado que se apresenta cada vez mais globalizado.

Assim, as pequenas empresas de confecções do Pólo da Glória, Vila Velha, ES, precisam reestruturar-se para tornar suas administrações mais eficientes, embora tenham uma considerável dose de criatividade, falta a estas empresas, uma profissionalização maior. Nestas, preconiza o lucro pelo lucro, há pouca estratégia, pouco planejamento em longo prazo e pouca visão, pois nada faz sentido se não tiver retorno econômico em curtíssimo prazo. Não existe nada de errado em se buscar o lucro e muito menos se pode duvidar de que ele é primordial para a sobrevivência no mercado. No entanto isso não quer dizer que o objetivo de uma empresa deva ser apenas o lucro, haja vista que, uma empresa pode viver sem lucro, mas nunca sem demanda; pois instituir uma empresa, significa, que esta necessita ter um motivo social, deve atender a uma demanda da sociedade, ao contrário, ela deixa de existir, como reflete o próprio termo jurídico: "Razão Social".

A disputa de fatias maiores de penetração e manutenção do mercado mostra-se cada dia mais acirrado e, portanto caberá ao empresário manter-se capacitado e qualificado para continuar a frente da organização que administra.

Neste sentido, enfatiza-se que, a capacitação do empresário pode propiciar uma reação em cadeia de melhoramentos, contribuindo para altos níveis de qualidade

nos departamentos traduzindo-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e um futuro mais brilhante.

Sendo assim, o pequeno empresário do ramo de confecções do Pólo da Glória deveriam voltar-se mais para a sua própria capacitação profissional, buscando continuamente atualizar-se para enfrentar as mudanças do mercado e ultrapassar as barreiras para atingir o sucesso empresarial.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

As pequenas empresas, pelo seu porte, e em razão da maior proximidade entre seus membros e clientes, levam vantagem em relação às grandes, especialmente no que tange à rapidez das informações e conseqüentemente das decisões, diferencial indispensável para sua sobrevivência. No entanto, se o acompanhamento do ambiente externo não se fizer de maneira sistemática e intensiva, propiciando uma postura pró-ativa ao invés de reativa, esta vantagem não se verifica, perdendo, na maioria das vezes, uma oportunidade ímpar para seu desenvolvimento. Levando em consideração estes aspectos, conclui-se que a pequena empresa tem grande importância para a economia nacional.

Porém, os problemas/dificuldades peculiares à micro e pequenas empresas, também são vários, os quais são responsáveis pela sua mortalidade. Como visto no decorrer do presente estudo, os problemas/dificuldades estão relacionadas à prática de marketing/vendas e os aspectos de mercado, destacando-se: a falta de experiência anterior no ramo de negócios e a falta de gosto pelo mesmo; a falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral e de recursos humanos, contábil-financeiros, jurídicos, de administração da produção, de informática e de orientação técnica especializada; a falta de recursos financeiros e dificuldades na obtenção de créditos; obsolescência de métodos, equipamentos e de mentalidade empresarial; a não utilização de orientação técnica especializada; desinformação acerca dos principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo etc.

Os desafios gerenciais para as empresas, tanto as grandes como as pequenas, atualmente são conseguir acompanhar as mudanças dentro da perspectiva de estrutura, pessoal e tecnologia. Quanto à estrutura, deve-se acompanhar não só a própria adaptação da estrutura organizacional aos novos conceitos, como as mudanças necessárias ao estilo gerencial e o respeito à cultura organizacional.

Quanto às pessoas, deve-se ter sempre em mente o respeito à intuição, à criatividade e inovação, à aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos, e visão dos modelos mentais.

No que diz respeito à tecnologia, através das redes, gerenciamento eletrônico de documentos, sistemas para administração e controle de fluxo financeiro, contábil e de documentos, e outros, é que se vai conseguir suportar e dar condições à empresa para ter capacidade de explorar, acumular, compartilhar e gerar novos conhecimentos, de forma contínua e repetida dentro de um processo dinâmico de busca de eficiência, eficácia e competitividade.

Diante deste contexto, denota-se salientar que, a percepção de que o desenvolvimento de certo tipo de competências gerenciais vai exigir mudanças mais profundas nas pessoas e nos grupos e de que essa mudança vai transitar por um autêntico processo de aprendizagem.

Na prática, esse processo de aprendizagem vai exigir mais do que é oferecido nos programas convencionais de formação e treinamento gerenciais, mesmo os de longa duração. Ou seja, entende-se que programas de formação e treinamento não conseguem "naturalmente" gerar uma atualização no nível de competência de seus egressos. O que esses programas estariam desenvolvendo seriam os recursos para a competência (saberes, capacidades, habilidades, etc), mas não a competência propriamente dita. Nestas circunstâncias, seria necessário desenvolver uma sistemática apropriada para levar adiante essa conexão entre o desenvolvimento dos recursos e a ação (competências).

Ficou evidente, no decorrer da pesquisa que as pequenas empresas de confecções do Pólo da Glória, precisam reestruturar-se para tornar suas administrações mais eficientes. Nos dias atuais, as rápidas mudanças que estão ocorrendo no ambiente dos negócios exigem que as empresas se adaptem e busquem novas formas de competir e se diferenciar da concorrência e isso só será percebido pelos empresários que investirem em seu treinamento/capacitação gerencial. Conforme explicitado ao longo do estudo.

Entretanto é imperativo que haja uma combinação entre educação e experiência ou conhecimento do ramo para se assumir um empreendimento, mas, é difícil dosar

o quanto de cada tipo, cada pessoa precisa, uma vez que, diferentes tipos de iniciativas exigem preparações específicas; embora, algumas qualificações são indispensáveis para a condução do negócio.

Ressalta-se também a necessidade de haver um planejamento tanto a curto como em longo prazo, por parte dos empresários do Pólo da Glória quanto as metas a serem atingidas pela empresa e as ações a serem seguidas para atingi-las. Considerando que grande parte planeja suas ações, reporta-se à necessidade dos que ainda não o fazem adotarem esta prática.

Constatou-se, também, um elevado nível de escolaridade dos empresários do Pólo de Confeções da Glória e ao mesmo tempo, a carência de participação destes, em cursos de treinamento/capacitação gerencial, pois os mesmos acreditam não ser de grande importância, após a graduação, a continuidade do aprimoramento técnico-profissional. Neste sentido, ressalta-se, que o SEBRAE – ES, oferece inúmeros cursos de treinamento⁴, destinados exclusivamente ao pequeno empresário, nas mais distintas áreas, tais como:

- **Administração básica para pequenas empresas:** visa dotar os participantes de informações sobre as principais áreas da administração de uma pequena empresa, servindo como instrumento para que os obstáculos encontrados sejam superadas com maior facilidade e ampliando, conseqüentemente, o horizonte de conhecimentos necessários nesta função;
- **Iniciando um pequeno grande negócio:** este treinamento é destinado, especialmente, a potenciais empreendedores decididos a implantar em curto prazo sua empresa, investir num negócio duradouro e de sucesso, e implantar e adequar seu empreendimento às modernas tendências mundiais. Ao final do programa o participante terá condições de montar um Plano de Negócio;
- **Empretec:** objetiva capacitar empresários e potenciais empreendedores no entendimento, auto avaliação e desenvolvimento de suas características empreendedoras. São esses empresários que efetivamente promovem o

⁴ Relação completa de cursos, no anexo 2.

desenvolvimento de uma região através de sua capacidade de criar e fazer crescer uma empresa;

- **Administração do tempo e eficácia gerencial:** visa fornecer aos participantes noções básicas para otimização do uso e gerenciamento do tempo, reconhecendo o significado e a importância de uma boa delegação como ferramenta indispensável à administração do tempo. Empregar adequadamente as técnicas de direção de reuniões de trabalho.

Estes são apenas alguns exemplos de cursos que podem aperfeiçoar o potencial do pequeno empresário. No entanto, este precisa estar comprometido com sua capacitação e qualificação e, procurar participar dos programas de treinamento, os quais, só irão melhorar seu desempenho frente à administração da empresa.

5.2 Recomendações para Trabalhos Futuros

Com base nas conclusões deste estudo, recomenda-se novas pesquisas a serem realizadas, para uma contribuição mais significativa ao meio acadêmico, tais como:

- Estender às demais micro e pequenas empresas de confecções de Vila Velha - ES, o trabalho de pesquisa efetuado sob o título de "O Perfil de Qualificação Profissional dos Pequenos Empresários de Confecções de Vila Velha – ES”;
- Replicar o estudo para outros ramos de atividades visando estabelecer um perfil único dos micro e pequenos empresários de Vila Velha – ES; objetivando o desenvolvimento de uma metodologia de capacitação gerencial destinada a estes sob o título de "Metodologia de Capacitação Gerencial dos Pequenos Empresários de Vila Velha – ES”;
- Identificar o perfil das empresas bem sucedidas do ramo de confecções no município de Vila Velha – ES, considerando as variáveis: escolaridade,

experiências prévias no ramo e participação familiar sob o título de “O Impacto das variáveis escolaridades, experiência prévia no ramo e participação familiar sobre o sucesso das empresas do ramo de confecções do município de Vila Velha – ES”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEPRO. **Engenharia de Produção: Grande área e diretrizes curriculares.** Documento elaborado nas reuniões do grupo de trabalho de graduação em Engenharia de Produção, promovido pela ABEPRO. XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XVII ENEGEP) Gramado - RS. 6 a 9 de outubro de 1997.

AMORIN, Luiz. **Por que as empresas quebram?** Salvador: Casa da qualidade, 2000.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das relações públicas.** 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.

AZEVEDO, João H. **Como Iniciar uma Empresa de Sucesso.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1992.

BARRETTO, Luiz Pondé. **Educação Para o Empreendedorismo.** Salvador: CSAL Set., 1998

BATY, Gordon B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: Guia do consultor e do empreendedor.** São Paulo; Makron Books, 1994.

BERALDI, Lairce Castanhera e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Aplicação da Tecnologia de informação na Pequena Empresa.** São Paulo: USP São Carlos, 2000.

BETHLEM, A.S. **Gerência à brasileira.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

BÍSCARO, Antonio Waldir. Métodos e técnicas em T e D. Apud: BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1994

BOMFIN, David. **Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial.** Rio .Janeiro: Qualitymark, 1995.

BONAVIDES, Paulo. **Do estado liberal ao estado social,** 5. ed., Del Rey, Belo Horizonte, 1993.

BOTELHO, Eduardo. **Administração Inteligente.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARDOSO, Fernando Henrique. Programa de domingo. **Pequenas empresas grandes negócios.** Rede Globo, 23/02/98.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas.** São Paulo: Pioneira, 2001.

CHÉR, Rogério. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Ed. Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4.ed. São Paulo: Atlas 1999.

CLARK, Thomas; MONKHOUSE, Elaine. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DE FELIPPE JÚNIOR, Bernardo. **Mídias eletrônicas, impressas e alternativas: o que são e como utilizar**. Brasília: SEBRAE, 1994.

DEGEN, Jean Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 9.ed. Colaboração de Álvaro Augusto Araújo Mello. São Paulo: McGRaw-Hill, 1989.

DOMINGUES, R. Síntese da economia brasileira no período de 1974 a 1989. Disponível in: www.domingues.f.s.com, 2001.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de mudança**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

Enciclopédia Larousse Cultural. São Paulo: Nova Cultural, 1998.

EUFRÁSIO F.º, Heronides. Conscientização para Qualidade Total. **Revista Correios Hoje**, Brasília, ano 1, n.º 02 jan./fev. 1994.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FARAGGI, Michel e CASSARO, Gabriela. **Habilidades emocionais - Sua importância para a liderança**. Trevisan, junho de 1997 No. 112, p.14-16.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FONTOURA, Marília. **Geração Coca-Cola**. Revista Exame, empreendedores. Abril on-line, 14 /11/1996.

GIL. Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em Economia e elaboração de Monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa**. 3. ed. São Paulo: Globo, 1998.

GRIMALD Roberto; MANCUSO, José Humberto. **Seu negócio na nova era**. Caderno especial. 1º fascículo, SEBRAE, Jornal Folha de São Paulo, 03-31/1994.

HALLORAN, James W. **Por que os empreendedores falham**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia: como organizações voltadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro: Campus 1997.

HITT, William D. **The model leader: a fully functioning person.** *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 14, No. 7, 1993, p. 5.

KASSAI, Silva. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade.** São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo.

KISHEL, Gregory F, KISCHEL, Patrícia Gunter. **Como iniciar, dirigir e manter um negócio.** Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle.** São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1998.

LONGO, Luci. Modelos contábeis para o gerenciamento das microempresas e as empresas de pequeno porte (MEPP). *Revista do CRC PR*. Ano 26, n.º 129, 2001.

LOPES DE SÁ, Antônio. **Como administrar pequenos negócios.** Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1984.

MACHADO, Guilherme Almeida. **Os modelos econômicos de desenvolvimento do Brasil e da China no período 1979-1989.** Brasília: UCB, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Os motivos que levam as pequenas empresas à morte.** *Jornal Folha de São Paulo*, 2 de novembro de 1988.

_____. Artigo: **Perfil do líder para o ano 2000.** In: www.rh.com.br, 2000a.

_____. Artigo: **A prática de Marketing em pequenas empresas - Um estudo na indústria de confecções de Joinville.** In: www.rh.com.br, 2000b.

MATTOS, Ruy de Alencar. **Gestão e Democracia na Empresa.** Brasília: Livres 1991

MCGEHEE, William e THAYER, Paul. **Training: adiestramiento y formación profesional.** Madri: Editorial River, 1963.

MEGIDO, José Luiz Tejon. **Pequenas empresas - grandes vendedores: você é o vendedor número 1 da sua empresa.** Brasília: SEBRAE, 1995.

MICROSOFT Encarta. **Entrepreneur.** Microsoft Corporation, 1994.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. – Cartilha de Orientações do Programa Brasil Empreendedor, Brasília: 1999.

NAVEIRO, Ricardo. Artigo: **Saiba mais sobre a Engenharia de Produção,** Rio de Janeiro, UFRJ, 2000.

OHMAE, Kenichi. **Os novos limites da empresa**. HSM Management v.8, p.22-26, mai./jun./98.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2ª ed. São Paulo, 1991.

PATI, Vera. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. In: PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: ed. SEBRAE, 1995.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: ed. SEBRAE, 1995.

PIAGET, J. **Biologia e Conhecimento**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

REGO FILHO, José R.; ROCHA, Leny Alves; COELHO, Cláudio U. F. **Gerência Financeira**. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1997

RESNICK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. Tradução por Maria Cláudia Oliveira Santos. São Paulo, McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

REVISTA EXAME 1997.

RICHARDSON, R Robert et all. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHERS, Raimar. **O que é empresa**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1996.

ROSA, José Antônio. **Práticas de marketing para a pequena empresa**. São Paulo: STS, 1992.

ROUX, Jorge. Recursos Humanos e Treinamento. São Paulo: Brasiliense, 1983.

SALOMON, Stevem. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Nórdica, 1986.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SANTOS, Osmar G. **O que é SEBRAE**. Belo Horizonte: Editora SEBRAE, 1999.

SAUER, Luciana; COLOSSI, Nelson. **A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre fatores de sucesso de pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Anais do 21º Encontro ENPAD, 1997.

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção de Manuais de Controles Básicos para Micro e Pequenas Empresas**: 1996.

_____. **Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas**. Curitiba: SEBRAE/PR, 1994.

_____. **Administração básica para pequenas empresas**. Curitiba: SEBRAE/PR, 1997.

SELLTIZ, Claire et all. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2ª Edição, São Paulo: Herber, 1967.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Beste Seller, 1988.

SILVA, Antomar Marins e. **Administração de Negócios**. n. 1, Rio de Janeiro: COAD, 05/01 a 17/01/98.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e Controle**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SLACK, Nigel; CHAMBERG, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração de Produção**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado, revisão de conteúdo Agrícola de Souza Bethlem. 6. ed. Rio de Janeiro: PHD, 1999.

TOLEDO, Flávio de. **Dicionário de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 1986.

VIANA, Marco Aurélio. **Gente Total**. São Paulo: Gente, 1996.

WILLMERSDORF, Leonor. **Qualidade Total. Administração de Negócios**. n. 1, Rio de Janeiro: COAD, 1998

WOOD JUNIOR, Tomaz. **Mudanças Organizacionais**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

www.sebrae.com.br/ - SEBRAE. Estatísticas 1997 e 2000.

www.ibge.org.br - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 1995

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: DC Luzzatto, 1995.

BIBLIOGRAFIA

ABICALAFFE, César. **A fórmula do sucesso empresarial & profissional**. São Paulo: Gente, 1995.

ALMEIDA, Paulo Roberto. **O Mercosul no contexto regional e internacionalização**. São Paulo : Aduaneiras, 1993.

AMADEO, Edward, CAMARGO, José Márcio. Instituições e o mercado de trabalho no Brasil. Em José Márcio Camargo (org.). **Flexibilização do mercado de trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro : FGV, 1996.

AMIT, R. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. **Journal of Manegement Studies**. USA, n.30, v.5, p. 815-834, 1993.

BATY, G.B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor**. S.P.: Makron Books, 1994.

BETHLEM, A.S. **Gerência à brasileira**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 1991

_____. **Desenvolvimento de Recursos humanos: Investimento com retorno?**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

CARDOSO, Fernando Henrique e Equipe. **Economia e Política da Crise Brasileira**. Rio de Janeiro: Ed. Rio Fundo, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Introdução à teoria da administração**. 3 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

CORADI,C.D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and small firms**. London: Mc Graw-Hill, 1996.

DONADIO, M. **Treinamento e Desenvolvimento total: ensinando as empresas a aprender**. R.J.: Qualitymark, 1996.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

EXAME, Peter Drucker: **Os novos paradigmas da administração**. São Paulo: 32 (682): 34-53, 24 fev. 1999.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship: Fundamentos das Organizações Empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil – desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

FERREIRA, Ernande Monteiro. **Manual de levantamento de necessidades de treinamento**. Rio de Janeiro : CNI/DAMPI, 1989.

FERREIRA, Heitor José; SANTOS, Sílvio Aparecido dos. **Criando sue próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

FERREIRA JR., Paulo Jorge C.; GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A empresa enxuta: as idéias e práticas que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

GARCIA JÚNIOR, Renê. Globalização: estabilização e reformas. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 11, p. 22-26, nov. 1996.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor revistado**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIBB, A.A. **Stimulating entrepreneurship and new business Development**. Genebra: ILO, 1988.

GIL, A.C. **Administração de recursos humanos - um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

HICKMAN, C.R. **Talento na Condução dos Negócios**. São Paulo: Makron, 1993.

INAMORI, K. **Paixão pelo sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1997.

IOB. – **Guia IOB de Contabilidade**. São Paulo: IOB – Informações Objetivas – Publicações Jurídicas Ltda.; v.2, maio/98.

IOB. **Textos legais**. São Paulo: IOB - Informações Objetivas, Boletim 8/99, fev/99.

KATZ, R.L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KANITZ, Stephen Charles. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995 – 2005**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LITTLE, Duane e IVERSON, Pat. What a particular personal attributes JORNADA SEBRAE, Brasília: Ano /96/97/98.p.

LOBOS, Júlio. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo : Atlas, 1979.

MARSHALL, Don R. **Os Quatro Elementos de uma Administração de Sucesso.** Ed. Futura, 1999

MORRIS, M.J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso.** São Paulo: Ed. Makron Boodes McGraw-Hill. São Paulo, 1991.

NAISBITT, John. **Paradoxo Global.** Rio de Janeiro : Campus, 1994.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Desenvolvimento e Crise no Brasil.** São Paulo: Ed. Brasiliense, 13 ed., 1983.

PREVIDELLI, José de Jesus. Gerenciamento dos recursos de curto prazo. In: PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Sílvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor.** Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

QUINN, James Brian, Henry M.. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001, 3 edição.

RAY, D.M. Understanding the Entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & Regional Development.** UK: n.5, v.4, p. 345-357, 1993.

REVISTA EXAME. 08/2000.

REVISTA EXAME. 01/2000.

REVISTA PEGN. 01/2001.

ROSA, José Antônio. **Idéias para a gerência da pequena empresa.** São Paulo: Ed. STS, 1992.

SAMIANI, José Roberto. **Repensando as Pequenas e Medias Empresas.** . São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHANK, R. **Entrevistas. Exame.** Ano 31, No 24, Nov/1997.

SCHELF, Jim. **Guia Para Gerenciar Pequenas Empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SOARES, Jane. Ferramentas Básicas. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios.** 112, p. 59, maio, 1998.

SUEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza Das Organizações.** Campus, 1998, 2 edição.

THOMPSON, James D. **Dinâmica Organizacional.** São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1976.

URIS, A. **Formação de dirigentes.** São Paulo: Ibrasa, 1966.

VALE, Gláucia M. Vasconcelos, AGUIAR, Marco Antônio de Souza, ANDRADE, Nair Aparecida de. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais.** Brasília: SEBRAE, 1998.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Mudando Paradigmas**. Rio de Janeiro: Mapa 8 Editores e Consultores, 1991.

www.folha.com.br - Universo On Line (Folha de São Paulo)

APÉNDICE

APENDICE 1
QUESTIONÁRIO

O presente questionário visa avaliar o perfil de qualificação profissional do empresário das pequenas empresas do ramo de confecções da Glória, município de Vila Velha - ES, considerando o impacto da capacitação como diferencial competitivo. Sendo assim gostaria de agradecer sua disponibilidade em responder o questionário abaixo.

1) Antes de iniciar seu negócio, já possuía experiência no ramo?

() Sim () Não

2) Em caso afirmativo, de que natureza?

NATUREZA	TEMPO
Como empresário do ramo	
Como profissional trabalhando para outra empresa do ramo	
Outro	

3) As decisões estratégicas que implicam no posicionamento da empresa no mercado, são tomadas, principalmente com base:

- () Na experiência do(s) administrador(es)
- () No conhecimento do mercado e concorrência
- () Na análise dos indicadores econômico-financeiros
- () No parecer de consultoria
- () Outros. Qual? _____

4) Qual o apoio externo utilizado pelo empresário para o gerenciamento da empresa:

- () Contador
- () SEBRAE
- () Empresas de Consultoria
- () Associação de empresas do ramo
- () Entidades de classe

- () SESI, SENAI
- () Outros. Qual? _____

5) Frente à administração da empresa, costuma planejar as atividades a serem desenvolvidas?

- () Sim () Não Porque? _____

6) O planejamento da empresa é realizado para que prazos?

- () À curtíssimo prazo (1 dia a 1 mês)
- () À curto prazo (de 1 mês à 6 meses)
- () À médio prazo (de 6 meses a 1 ano)
- () À longo prazo (após 1 ano)

Áreas? _____

7) De que maneira o planejamento é efetuado?

- () Através de conversas informais com o pessoal da empresa.
- () Reunião formal com todos os tomadores de decisão (chefias), com o respectivo registro das ações a serem desenvolvidas.
- () Reunião formal com todos os membros da empresa, como respectivo registro das ações a serem desenvolvidas.
- () Normalmente planejo sozinho. () Porquê? _____
- () Outras maneiras _____

8) É assinante de publicações periódicas de sua categoria profissional, excluindo-se manuais técnicos?

- () Sim () Não

8.1 Quais as revistas que lê regularmente? _____

8.2 Quais os jornais que lê regularmente? _____

8.3 Quais os programas de TV que assiste? _____

Com que frequência? _____

8.4 Utiliza a Internet como um instrumento de pesquisa e capacitação?

- Sempre Quase Sempre Eventualmente
 Raramente Nunca

9) Participa de congressos, seminários, cursos de atualização?

- Sempre Quase Sempre Eventualmente
 Raramente Nunca

10) Qual a principal vantagem que o treinamento/atualização pode proporcionar ao empresário, em sua opinião?

- Oportuniza aprender novas habilidades e aplicá-las a novas áreas
 Possibilita o conhecimento de outras áreas que o ajuda a tomar decisões mais eficazes;
 Permite estar atualizado com seu nicho e mercado proporcionando uma visão das tendências que poderão vir a acontecer no seu nicho
 Autogerenciamento, permitindo coordenar adequadamente sua equipe de trabalho
 Desenvolvimento de uma visão estratégica da empresa, voltada para os resultados.
 Proporciona novos conhecimentos relacionados à tecnologia

11) Enumere por ordem de prioridade, as áreas de conhecimento dentro da empresa, concepção (1 - primeiro mais importante, 2 - segundo mais importante e, assim sucessivamente):

- Planejamento
 Vendas
 Recursos Humanos
 Marketing
 Informática
 Financeira
 Contabilidade
 Produção

12) Como você mede o sucesso de sua empresa?

- () Pelo lucro obtido
- () Comparando a Taxa Interna de Retorno com o Custo de Capital
- () Através da boa aceitação do produto
- () Pela necessidade de ampliação do mercado
- () Outras maneiras – Quais? _____

13) Marque com um X os três fatores que considera mais importante para o sucesso de uma empresa :

- () Ter um bom administrador
- () Bom conhecimento do mercado em que atua
- () Empresário com persistência/perseverança
- () Criatividade do empresário
- () Boa estratégia de vendas
- () Ter acesso a novas tecnologias
- () Reinvestimento dos lucros na própria empresa
- () Capacidade do empresário para assumir riscos
- () Persistência

14) Supondo-se uma escala de 0 a 10, que nota você atribuiria a atual administração na condução dos negócios da empresa?

_____.

Nome da empresa: _____

Endereço: _____

Bairro: _____ CEP: _____ Vitória - ES

Atividade: _____

Ano de início das atividades: _____

Número de Funcionários: _____

Sexo:

Masculino

Feminino

Qual sua faixa etária?

Até 20 anos

De 21 a 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

Acima de 50 anos

Nesta empresa, o profissional responsável pela administração geral possui:

1º Grau completo

2º Grau incompleto

2º Grau Em que área? _____

Graduação Qual curso? _____

Especialização Em que área? _____

Mestrado Em que área? _____

Doutorado Em que área? _____

ANEXOS

ANEXO 1

RELAÇÃO DE CURSOS OFERECIDOS PELO SEBRAE AOS PEQUENOS
EMPRESÁRIOS, EM VILA VELHA – ES.

NOME DO CURSO	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	METODOLOGIA	OBJETIVOS DO CURSO	PÚBLICO ALVO
Administração básica para pequenas empresas	<p>Visão global de uma empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - O ambiente da empresa - O segredo de uma empresa de sucesso - As grandes tendências empresariais - Empresário: O coração da Empresa - Planejamento como fator de sucesso - Qualidade: a capacidade de evoluir - Informatização: questão de sobrevivência - Estratégia de sobrevivência no mercado <p>Administração mercadológica / vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que é para que serve - O que é mercado - Produto: Instrumento de satisfação de necessidades - Ponto-de-Venda - Propaganda e Promoção - Atendimento como fator diferencial - Força e administração de Vendas <p>Administração financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que é e para que serve - Capital de Giro - Fluxo de caixa - Apuração de resultado - Custos e preço de venda - Avaliação patrimonial - Indicadores da saúde econômico-financeira <p>Administração da produção</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos da administração da produção - Importância de um bom arranjo físico - Manutenção de Equipamentos - Controle de Qualidade - Produtividade <p>Administração de estoque e compras</p> <ul style="list-style-type: none"> - A importância de se administrar os estoques e as compras - Classificação ABC dos estoques 	<p>Acoplam vivência, conteúdo e prática.</p>	<p>Dotar os participantes de informações sobre as principais áreas da administração de uma pequena empresa, servindo como instrumento para que os obstáculos encontrados sejam superados com maior facilidade e ampliando, conseqüentemente, o horizonte de conhecimentos necessários nesta função.</p>	<p>Proprietários, diretores e gerentes de micro e pequenas empresas.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Níveis de estoques - Controle de estoque - A importância das compras 			
Iniciando um pequeno grande negócio	<p>O programa IPGN é desenvolvido em 30 horas/aula, divididas em 5 (cinco) módulos. Ao final de cada módulo o treinando pratica seus conhecimentos em exercícios práticos, que em sala de aula, é feito em caderno de atividades. MÓDULOS: Módulo I - O perfil do empreendedor - neste módulo você vai conhecer quais são as características empreendedoras, avaliando o seu perfil empreendedor e aprender como eliminar aspectos negativos e fortalecer os positivos. Módulo II Oportunidades de futuro - neste módulo você irá aprender a avaliar oportunidades com base nas megatendências mundiais. Módulo III - A competitividade que você precisa - neste módulo você irá conhecer as forças que influenciam na competitividade de qualquer negócio. Módulo IV - O mapa da mina - este módulo mostra os melhores caminhos para você identificar os seus clientes e como satisfazer suas necessidades. Módulo V - Seu diferencial no mercado - neste módulo é apresentado estratégias de diferenciação para atuar no mercado e como planejar os processos organizacionais de sua empresa.</p>	Dinâmica de grupo, jogos empresariais, exposição oral, atividades em sala de aula e discussões em grupo.	Este Treinamento é destinado, especialmente, a potenciais empreendedores decididos a implantar a curto prazo sua empresa, investir num negócio duradouro e de sucesso, e implantar e adequar modernas tendências mundiais. Ao final do programa o participante terá condições de montar um Plano de Negócio.	Pessoas interessadas em montar o seu próprio negócio, potenciais empreendedores e empresários que estejam há pouco tempo em atividade. Ao final do programa, o participante estará em condições de montar seu Plano de Negócios, para melhor utilização dos recursos a serem investidos
Qualidade no atendimento	<p>Identificar necessidades desejos e aspirações; Encantar seu cliente: Seu sucesso; Porque os valores são diferentes para cada cliente; Comunicar, sabendo como e do utilizar as diversas formas de comunicação; Percepção e Criatividade; Essenciais ao profissional A importância do bom ambiente na empresa e o conceito de cliente interno e externo; Solucionar problemas e Dicas para lidar com reclamações; Papel e a postura do profissional; Princípios do bom atendimento; Contatos indiretos. O telefone e a sua repercussão o atendimento e tratamento ao cliente.</p>	Acoplam vivência, conteúdo e prática.	Diferenciar o atendimento aos clientes, melhorando o relacionamento cliente x fornecedor, rever comportamentos e atitudes dos participantes e torná-los apto a perceber como melhorar seu atendimento.	Pessoas que lidem com o público e outros.
Excelência em vendas	<p>1- O Vendedor: - Seu valor para a sociedade e para a empresa; - A importância da postura profissional e das características pessoais; 2- A venda e o processo de comercialização: Como lidar com as diferenças</p>	Aulas expositivas, com dinâmicas interativas, vivenciais,	Promover a conscientização do real papel do profissional de	Vendedores de produtos e serviços,

	<p>variáveis deste processo: produção e distribuição do produto, o vendedor e a negociação com o cliente; 3- Os motivos de Compra do Cliente e os diversos fatores que o impulsionaram ao consumo; 4- As etapas da Venda: Técnicas e estratégias para otimizá-las: - Reconhecimento do público alvo; - organização e preparação para o trabalho; - A primeira impressão do cliente, como conquistá-lo e interpretar seus desejos; - Despertar o desejo de posse através do destaque dos benefícios do produto; - Relacionar os benefícios do produto com os motivos de compra do cliente; - Ouvir as objeções do cliente antes de contorná-las; - Atender melhor aos clientes vendendo adicionais e otimizando as vendas; - Aproveitar os sinais de compra do cliente e fechar a venda; - Valorizar a compra do cliente e formar sua clientela pessoal. 5 - Como atender as reclamações do cliente e começar um novo processo de venda.</p>	<p>estudos de casos, com recursos audiovisuais: retroprojeter e fitas técnicas de vídeo.</p>	<p>vendas na sociedade atual, otimizando o desenvolvimento de suas habilidades potenciais, através da utilização de técnicas e estratégias adequadas para a venda produtiva.</p>	<p>gerentes e supervisores de vendas.</p>
Empretec	<p>Oportunizar aos participantes se familiarizarem com os padrões de comportamento do empresário bem sucedido. Conhecer seu potencial empresarial pessoal; pontos fortes e fracos. Identificar ou melhorar suas oportunidades empresariais. Entender seu próprio comportamento ao assumir riscos calculados. Apreziar a importância da persistência e o contrato de trabalho. Entender a relação existente entre a qualidade, a eficiência e o êxito empresarial. Buscar informações. Elaborar seu plano de negócio. Avaliar seu planejamento atual e sua capacidade para a solução de problemas. Persuadir a outros para que cooperem. Usar redes de contratos pessoais e empresariais. Desenvolver estratégias de negócios efetivas. Tirar proveito de suas iniciativas.</p>	<p>O EMPRETEC é desenvolvido, por um intensivo programa de treinamento, combinando aspectos comportamentais, com exercícios práticos que visam o aperfeiçoamento das habilidades do empreendedor voltadas para criação e gestão de negócios.</p>	<p>Capacitar empresários e potenciais empreendedores nos entendimentos, autoavaliação e desenvolvimento de suas características empreendedoras. São esses empresários que efetivamente promovem o desenvolvimento de uma região através de sua capacidade de criar e fazer crescer uma empresa.</p>	<p>Futuros empreendedores e empresários interessados na melhoria do desenvolvimento de seus negócios, através de planejamento e execução consistentes de sua atividade empresarial.</p>
Administração do Tempo e eficácia gerencial	<p>Significado do Tempo e sua importância; Desperdiçadores de Tempo: Planejamento inadequado; Administração por crise; Falta de auto disciplina / Problema de comunicação; Dificuldades em tomar decisões; Dificuldades em diagnosticar problemas; Incapacidade de dizer não; Uso inadequado do telefone;</p>	<p>Aulas expositivas com recursos audiovisuais, retroprojeter, exercícios em grupo e vivência, apoiado por material apostilado.</p>	<p>Fornecer aos participantes noções básicas para otimização do uso e gerenciamento do tempo, reconhecendo o significado e a importância de uma boa delegação como ferramenta indispensável</p>	<p>Profissionais responsáveis pela gestão de pessoas e que ocupem funções gerenciais e/ou integrem equipes.</p>

	<p>Falta de prioridades e de estabelecimento de objetivos pessoais. Diagnose da Forma de Gastar o Tempo. Otimização de utilização do Tempo: Regras Áureas. Como Delegar Eficazmente: Delegação: o que é?. Por que delegar? Causas da não delegação. Centralização e descentralização. Erros na delegação / Delegação eficiente. Técnicas e Táticas da Direção de Reuniões de Trabalho: Tipos de reuniões. Diretrizes para reuniões objetivas e produtivas.</p>		<p>à administração do tempo. Empregar adequadamente as técnicas de direção de reuniões de trabalho.</p>	
Relações humanas	<p>1- As Relações Humanas nas Organizações: - O Comportamento Humano e seus reflexos nas relações interpessoais; - Crenças e valores: Base das Atitudes; Realização e Reconhecimento; Conhecer a si mesmo; - Significado do trabalho: o prazer, o trabalho e a vida; - Mudança de Atitudes: Motivação. 2- Qualidade de Vida Pessoal. - Desenvolvendo a Inteligência Emocional; Buscando o Equilíbrio Interior; Reafirmando Valores; Ressignificando Fatos Passados. 3- Desenvolvimento de Competências Interpessoais: - Eu e os Outros; A primeira Impressão; O Processo de Interação. 4- As Relações Interpessoais e o Trabalho em Equipe: - O indivíduo e o Grupo; Condições para Atuar numa Equipe; A Geração da Sinergia e do Compromisso; 5- Os 10 Mandamentos das Relações Humanas; 6- Comunicação Interpessoal Eficaz: Quebrando as Barreiras; Ouvindo e Falando Eficazmente; Estilos de Escutar e Responder; melhorando o Relacionamento Interpessoal; Aprendendo a dar e receber Feedback; 7- As Relações Humanas e a Excelência no Atendimento a Clientes: Elementos Facilitadores e Regras para o Bom Atendimento.</p>	<p>Ativa e participativa, centrada em dinâmica de grupo e vivências.</p>	<p>- Fornecer conhecimentos básicos para otimizar as relações humanas, possibilitar a auto-avaliação e o conhecimento de si mesmo na melhoria das relações interpessoais; - Promover o desenvolvimento de competências interpessoais.</p>	<p>Profissionais de todas as áreas que queiram desenvolver as relações interpessoais.</p>
Análise de crédito e cobrança	<p>Instrumentos de Crediário Estrutura do Crediário A função do Analista Controles do Crediário Código de Defesa do Consumidor e suas aplicações Serviço de Proteção ao Crédito - SPC Documentos comprobatórios Falsificação de Documentos Limite de Crédito Cobrança - onde começa e termina Ficha cadastral</p>	<p>Acoplam vivência, conteúdo e prática.</p>	<p>Treinamento e aperfeiçoamento práticos, visando à correta aplicação dos instrumentos administrativos e legais de crédito e cobrança, que contribuem para a redução do risco dos atrasos, aumento real das vendas e</p>	<p>Gerentes, chefes e analistas de crédito, como também a funcionários do setor com interesse em se aprimorarem.</p>

	Interação com o setor de vendas Exercícios de análise e de situações simuladas		atendimento ao Código de Defesa do Consumidor.	
Básico de logística	<p>1. Histórico da evolução da logística; 1.1. - Tecnologia logística na atualidade</p> <p>2. Conceituação Estrutural de Cadeia Logística Sistêmica; 2.1. Definição, Características e Objetivos; 2.2. Atividades Básicas; 2.3. O fluxo e suas atividades 2.4. A gestão - Implementação</p> <p>3. Estratégias de Mercado 3.1. Níveis de Serviço; 3.2. Classificação de Clientes; 3.3. Classificação de Fornecedores.</p> <p>4. Estratégia Operacional 4.1. Transporte; 4.2. Armazenagem; 4.3. Estoques; 4.4. Sistemas de Informação; 4.5. Sistemas Computacionais de Apoio à Decisão.</p>	Acoplam vivência, conteúdo e prática.	Permitir aos participantes familiarizar-se com o histórico, a evolução dos conceitos e suas ferramentas básicas, por uma abordagem metodológica de visão sistêmica, necessária a todos que pretendem atuar nesta área multidisciplinar.	Iniciantes no conhecimento, Estudantes, P&M Empresários e profissionais que desejam iniciar uma discussão da cultura logística sistêmica.
Capacitação rural	<p>Organização Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar ao produtor rural uma visão empresarial, destacando a importância de sua organização social dentro e fora da propriedade; - Organização: Formas, Conceitos e Estruturas; Cooperação Agrícola - Associativismo; - Ciclos Evolutivos da Sociedade - Características sobre o Capital e Inserção na Economia de Mercado; - Como realizar seminários, assembléias e reuniões. <p>Custos de Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visa principalmente o desenvolvimento de uma visão gerencial no que diz respeito ao aspecto financeiro do empresário rural, permitindo que o mesmo visualize a importância das ferramentas gerenciais, como o Balanço Patrimonial, Plano de Atividades e Custos de Produção. Além disso, permite ao empresário entender a sua estrutura patrimonial e de custos, compreendendo o seu momento econômico-financeiro e estruturando um plano para tornar o seu empreendimento rentável no 	É desenvolvido em quatro módulos, com 20 horas cada, distribuídas de forma que não seja ministrado em mais de 08 horas diária.	Capacitar gerencialmente os pequenos produtores rurais, desenvolvendo alternativas econômicas e de organização, aumentando o nível de eficiência, produção e produtividade da pequena propriedade rural.	O público do CCR é formado por proprietários de pequenas propriedades rurais.

	<p>decorrer do tempo. (Balanço Patrimonial; Cálculo de Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise de Indicadores; - Plano de Atividades; - Planilha de Custos; - Custo por Atividades, Análise de Custos; - Custo em Equivalência, Produto, Preço de Custo e Rentabilidade <p>Comercialização Agrícola</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fornecer ao produtor rural instrumentos que o auxiliem a fazer um diagnóstico da comercialização, para identificar oportunidades de maximização do processo - Oferta e Demanda, Análise de Mercado; - Comportamento dos Preços; - Canais de Comercialização e Intermediários - Planejamento de Comercialização - Previsão de Receitas - Orçamento - Fluxo de Caixa - Margens de Comercialização - Títulos de Crédito - Sistema Financeiro Nacional - Qualidade - Marketing - Embalagens - Agribusiness - Registros Especiais. <p>Administração Rural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destacar a importância do gerenciamento na atividade rural, bem como dispor de instrumentos e informações que permitirão desenvolver visão estratégica do negócio do produtor rural. (Conceitos de Administração e Organização Rural - A Empresa Rural; - O Empresário Rural; - Diversificação e Especialização; - Processo de Administração Rural - Planejamento; - Organização; - Execução; - Controles; - Planejamento - Postura Estratégica; 			
--	---	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do Ambiente Interno e Externo; - Trabalho na Propriedade; - Novos Desafios Gerenciais. 			
Desenvolvimento das habilidades gerenciais	Módulo 1 - CHEFIA X LIDERANÇA - MÓDULO 2 - OBJETIVOS EMPRESARIAIS - MÓDULO 3 - DELEGAÇÃO - MÓDULO 4 - GESTÃO EFICAZ DO TEMPO.	Metodologia: Aulas expositivas com recursos audiovisuais, retroprojetor, exercícios em grupo e vivência, apoiado por material apostilado.	<ul style="list-style-type: none"> · Proporcionar aos participantes uma visão mais ampla e atualizada do novo perfil gerencial que atende às necessidades das organizações modernas. · Desenvolver habilidades e a competência técnica dos participantes através do uso adequado das ferramentas gerenciais. 	A quem se destina: Todas as pessoas que possuem cargos de chefia e liderança.
Matemática Financeira com a Calculadora HP-12C	<p>Juros Simples e Juros Compostos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Juros - Juros Simples/ Juros Compostos - Taxas de Juros - Memória Financeira da HP - 12 C - Fator de Capitalização/ Descapitalização - Taxas de Juros - Regimes de Juros - Diferença entre os Regimes de Juros - Capitalização e Descapitalização - Fluxo de Caixa <p>Taxas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taxas Proporcionais - Taxa Nominal x Taxa Efetiva - Taxa Real - Taxas de Descontos - Taxas Equivalentes - Taxas Unificadas - Analisando a Poupança - Taxa Over <p>Séries Uniformes de Pagamentos e Desembolsos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Série Uniforme de Pagamento - Sistema de Tabela Price 	Exercícios práticos em sala de aula.	Proporcionar aos participantes conhecimento prático sobre cálculos financeiros de forma a auxiliar na tomada de decisão, e sobre os vários aspectos que envolvem a gestão de negócios na empresa.	Profissionais ligados direta ou indiretamente ao mercado financeiro.

	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Amortização Constante (SAC) - Fazendo na HP - 12 C Análise de Fluxo de Caixa - Valor Presente Líquido (NPV) - Equivalência de Fluxos de Caixa - Taxa Interna de Retorno (IRR) 			
Praticando Qualidade	<p>Reflexão sobre o tema Qualidade Total</p> <p>Qualidade Total</p> <p>Gestão pela Qualidade Total</p> <p>Princípios da Qualidade Total</p> <p>Processo</p> <p>Gerenciando o Processo</p> <p>Padronizando o Processo</p> <p>ferramentas da Qualidade</p> <p>Analisando e melhorando os Processos</p> <p>Exemplos de utilização do MAMP</p> <p>Decálogo da Qualidade</p>	NÃO TEM.	<p>Apresentar aos participantes os princípios básicos da Gestão pela Qualidade Total. Através de atividades práticas, você vai entrar em contato com algumas ferramentas e terminologias da Gestão pela Qualidade Total, descobrindo como reduzir seus custos, eliminar desperdícios e, conseqüentemente, aumentar seus lucros.</p>	<p>Empresários de empresas de micro, pequeno e médio porte, bem como os diretores, gerentes e demais profissionais ligados a área.</p>
Como administrar compras e controlar estoques	<p>-Gestão de compras e sistemas de transportes; - Recepção de materiais e logísticas; - Metodologia para cálculo de custo ds mercadorias e gestão dos estoques; - Estatísticas de compras/ estoques</p>	<p>O trabalho consiste numa abordagem sistêmica sobre os procedimentos de análise e decisão para se efetuar compras controlar estoques, integrando também, dinâmicas de grupos para reflexão e contribuição com exemplos e experiências profissionais e exercícios práticos em sala</p>	<p>Fornecer ferramentas para organização e controle de compras e estoque de forma a otimizar a movimentação e consumo em menor prazo possível com menor volume de estoque.</p>	<p>Destina-se a todo profissional que exerça função gerencial e que contribua com suas decisões para o bom desenvolvimento econômico e financeiro da empresa, e, especialmente para as pessoas envolvidas nos procedimentos de compras e administração de</p>

				estoques nas empresas.
Desenvolvendo suas competências empresariais	<ul style="list-style-type: none"> · Relação sucesso x fracasso - Importância de se ter controle sobre suas ações - Desmistificando o conceito de fracasso - O que está em volta do verdadeiro sucesso - Busca do equilíbrio entre eventos internos e externos · Triângulo do auto-conhecimento - Elementos do auto-conhecimento - Influências desses elementos na evolução do ser humano - Avaliação das habilidades empreendedoras · Perfil do empreendedor - Definição de empreendedor - Classificação de empreendedor - Características empreendedoras - Fatores individuais e psicológicos que influenciam no comportamento · Análise de fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades · Correr riscos moderados - O que significar correr riscos? - Que elementos estão em torno deles? - Como dimensioná-lo? - Características do risco · Planejar sistematicamente - Benefícios do planejamento - Objetivos - Acompanhamento e controle - Responsabilidades das partes envolvidas - Importância dos indicadores · A filosofia ganha-ganha - Interdependência - um enfoque mundial - Formas de interação humana: ganha-perde, perde-ganha, perde-perde, só ganha e ganha-ganha. - A estratégia do ganha-ganha como uma autêntica parceria - As cinco dimensões da filosofia ganha-ganha · Definição de metas - Estabelecimento de metas - Como usá-las de forma adequada para atingir os resultados desejados - Análise dos resultados 	Metodologia moderna de ensino empresarial, que estimula o aprendizado por meio de aulas expositivas, dinâmicas de grupo, vivências, estudos de casos e apresentação oral com recursos audiovisuais.	Fornecer ferramentas para organização e controle de compras e estoque, de forma a otimizar a movimentação e consumo, em menor prazo possível, com menor volume de estoque.	Profissionais da área de compras, administradores de estoques, proprietários e gerentes de micro e pequenas empresas.

Como desenvolver e aprimorar produtos	<ul style="list-style-type: none"> · Produtos e serviços - Conceito de produto e sua importância para a empresa - O produto para o marketing - Definição básica dos 4 Ps - O produto no contexto da qualidade - As funções do produto - O ciclo de vida de um produto e suas variações · O cliente - Conceito de clientes - Conceito de público-alvo - Segmentação de mercado · Produtividade - Aumento da produtividade x redução de custos - Análise do valor x preço do produto · Readequação dos produtos às novas necessidades dos clientes - Metodologia de melhoria do produto - Noções de custo de material direto - Análise de custos diretos de fabricação - Noções de tempo de fabricação - Engenharia e análise de valor · Desenvolvimento de novos produtos - Pesquisa de mercado para o desenvolvimento de novos produtos - Os novos produtos e o seu papel - Pesquisa de segmento e de aceitação - A criatividade e os processos de criação · Metodologia para concepção de novos produtos - Concepção e desenvolvimento de novos produtos · Desenvolvimento de novos produtos - O design dos produtos - Levantamento preliminar dos custos de fabricação - Desenvolvimento de protótipos - Desenvolvimento e acompanhamento de lotes-piloto - Criação e desenvolvimento de embalagens - Análise final dos custos de fabricação e viabilidade do lançamento do produto - Testes finais de aceitação - Assistência técnica 	<p>Condução do treinamento estará fundamentada numa metodologia moderna de ensino empresarial que estimula o aprendizado por meio de aulas expositivas, dinâmicas de grupo, vivências, estudos de casos e apresentação oral com recursos audiovisuais.</p>	<p>Capacitar os participantes para identificar novos produtos e aprimorar os já existentes, adequando-os às exigências do mercado potencial, com vistas à satisfação total do cliente.</p>	<p>Profissionais ligados à área mercadológica, gerentes de produção e comercialização e proprietários de micro e pequenas empresas.</p>
Estratégias e comportamentos	<ul style="list-style-type: none"> · Visão global da gestão de suprimentos - Principais características da função 	<p>A condução do treinamento estará</p>	<p>Possibilitar aos participantes conhecer e</p>	<p>Gestores de suprimentos e</p>

na gestão de compras	<ul style="list-style-type: none"> · Visão holística da organização - Visão global da organização - Características de comportamento do gestor de suprimentos - Inventário de informações internas à empresa - Utilização de informações sobre o ambiente externo · Gestor de Suprimentos - O que se espera do gerente de suprimentos - Inventário de informações sobre o ambiente externo - Inventário de procedimentos usados pelo gestor · Compras - um centro de resultados - Procedimentos e informações para a compra - Comportamento na compra · Gestão de estoques - Inventário de informações e controle de estoques - Dificuldades para gerir estoques - Contraposição das técnicas de gestão de estoques existentes e as utilizadas pelos participantes · Gestão dinâmica de suprimentos - Responsabilidade e definição de autoridade - Gestão dinâmica - Inter-relacionamento da função de suprimentos na estrutura organizacional 	<p>fundamentada numa metodologia moderna de ensino empresarial que estimula o aprendizado por meio de aulas expositivas, dinâmicas de grupo, vivências, estudos de casos e apresentação oral com recursos audiovisuais.</p>	<p>desenvolver habilidades pessoais e profissionais necessárias ao desempenho da função de gestor de compras nas empresas.</p>	<p>profissionais ligados à área de compras e proprietários de micro e pequenas empresas.</p>
Estratégias de marketing para MPE	<p>Planejamento Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calendário de compras - Calendário promocional - Análise mercadológica - Pesquisa de mercado - Política de marcação de preço (margem x volume x oferta) - Planejamento do mix <p>Como avaliar a comunicação do varejo</p> <ul style="list-style-type: none"> - O custo da propaganda - A concorrência como influenciadora - Alocação de recursos (custo benefício da mídia, mix de veículos, qualificação) - Propaganda x promoção (onde termina uma e começa outra, verbas diferenciadas) - Como avaliar a criação (aprovação de campanhas, o certo e o errado, relação criação/ veiculação, recursos técnicos) - Propaganda cooperada. 	<p>Acoplam vivência, conteúdo e prática.</p>	<p>Transmitir para os participantes, conceitos teóricos e práticos dos principais instrumentos do marketing para o segmento varejo, fazendo com que eles possam pensar MARKETING, avaliar e planejar suas principais ações, buscando adequar suas necessidades com seu potencial, buscando um investimento melhor e mais eficaz e consequentemente com</p>	<p>Pequenos e médios empresários do segmento, profissionais de agências de propaganda, profissionais que atuam nos departamentos de marketing e propaganda de varejo, estudantes de administração, marketing e propaganda.</p>

	<p>Consumidor e sua relação com o varejo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolução do consumidor brasileiro, os últimos planos econômicos - Tendências para os próximos anos - O cliente oportunista - Formando vínculos - O pós - venda <p>Promoção e vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> - O ponto de venda como influenciador na decisão de compra - Liquidação e promoções - Estratégia de comunicação - Merchandising. <p>O consumidor interno</p> <ul style="list-style-type: none"> - O funcionário é um cliente potencial - Promoção de vendas internas e premiação como motivador - O funcionário é a cara da empresa 		maior retorno.	
Gerência de equipes de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente da empresa - focos interno e externo. - Preparando uma reunião de integração - Pesquisa de opinião - Perfil do gerente de vendas - Recrutamento de profissionais de vendas - Formação da equipe de vendas - Tipos, técnicas e fontes de recrutamento - Seleção de vendedores - Perfil do cargo - Entrevista de seleção - Ambientação de novos colaboradores e treinamento - Ritual e roteiro de ambientação - Treinamento e desenvolvimento - Conceitos de treinamento e desenvolvimento - Ações de treinamento - Organizando ações telefônicas - Preparação/elaboração de roteiro - Motivação de equipe de vendas - Planejada e situacional 	Metodologia moderna de ensino empresarial que estimula o aprendizado por meio de aulas expositivas, dinâmicas de grupo, estudos de caso, vivências e apresentação oral com recursos audiovisuais.	Fundamentar a atuação gerencial na formação, atualização e acompanhamento da força de vendas, maximizando o investimento no recrutamento e capacitação de vendedores.	Dirigentes, coordenadores e gerentes de vendas de micro e pequenas empresas.
Gerência de rotinas e procedimentos em vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Histórico da empresa - Histórico da empresa: produtos, clientes e objetivos - Organograma - Conceito - Tipos de organograma 	Metodologia moderna de ensino empresarial que estimula o aprendizado por meio de aulas expositivas,	Instrumentalizar o participante para organizar e controlar, de modo eficaz e sistêmico, a área de vendas da	Coordenadores e gerentes de vendas e proprietários de micro e pequenas

	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de organograma - Descrição de cargos - Características da venda e perfil do vendedor - Características da venda - Tipos de venda - Tipos de vendedor - Distribuição de tarefas por tipo de venda - Formas de remuneração - Tipos de remuneração: vantagens e desvantagens - Política de remuneração - Controles de vendas - Ficha de cliente - Mapa de acompanhamento - Relatórios - Índice de avaliação e de performance - Distribuição da equipe de vendas no mercado - Zonas de distribuição - Plano de carreira - Critérios de progressão - Processo de crescimento - Programação de metas - Estabelecimento de metas relativas às vendas - Previsão de vendas - Análise dos dados - Definição e distribuição de metas - Acompanhamento de metas - Instrumentos de registros - Acompanhamento de metas de vendas 	<p>dinâmicas de grupo, vivências, estudos de casos e apresentação oral com recursos audiovisuais.</p>	<p>empresa.</p>	<p>empresas.</p>
<p>Marketing - Uma estratégia de vendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas - Estrutura, atividades, responsáveis e funções - Fluxograma - Distribuição - Canais de distribuição: vantagens e desvantagens - Promoção de vendas - Características - Ações promocionais - Calendário e campanha promocionais - Merchandising - Aproveitamento dos espaços 	<p>Metodologia moderna de ensino empresarial que estimula o aprendizado por meio de aulas expositivas, dinâmicas de grupo, vivências, estudos de casos e apresentação oral com recursos audiovisuais.</p>	<p>Instrumentalizar o participante pra planejar e executar ações de marketing em bases de campo, permitindo que trabalhe o posicionamento de seus produtos e serviços no mercado.</p>	<p>Profissionais de marketing, administradores de vendas, proprietários e gerentes de empresas de micro e pequeno porte.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Layout de loja - Apresentação do produto - Distribuição dos produtos no ponto de venda · Ponto Comercial - Posição geográfica da empresa - Mapeando o próprio ponto - Identificação da área · Preços - Comparando e justificando preços · Atendimento ao cliente - Atendimento profissional e diferenciado · Lançamento de produto - Cuidados especiais, roteiro de análise de lançamento · Plano de marketing - Planejamento de ações futuras 			
Marketing Internacional	<p>1 - O Conceito de Marketing; 2- O mercado - características 3- O Consumidor - comportamento, tipos de consumidor; 4- Produto - atributos do produto; - exigências internacionais; - embalagem; - marca; - design; 5- Marketing Global; 6- A Comunicação no Marketing; 7- Planejamento Estratégico; 8- Plano de Internacionalização: - avaliação da capacidade exportadora; - preparando-se para exportar; - decisões de ir ao mercado internacional; 9- O produto de exportação; 10- Preço para exportação: - elementos que compõe o custo; - como fixar preços; 11- Promoção do Produto: - Informações para o consumidor; -Seleção de mídia; - Métodos de promoção - feiras comerciais, internet, outros; 12- Concorrência; 13- Seleção de Mercados; 14- Canais de distribuição; 15- Parceiros Comerciais; 16- Pesquisa de Mercado; 17- Instrumentos de promoção no exterior; 18- Participação nas feiras comerciais; 19- Organização de promoção comercial; 20- Órgãos de apoio para o desenvolvimento do comércio exterior; 21- Plano de Marketing para exportação ; 22- Estudos de casos</p>	Aulas Práticas com estudo de casos e debate em grupo	Desenvolver conhecimentos a respeito dos princípios e fundamentos de marketing internacional.	Estudantes e empresários que desejam atuar na área de comércio exterior
Planejamento de processos industriais	<ul style="list-style-type: none"> · Os Clientes - Clientes finais - Clientes intermediários - Clientes internos · Qualidade - Conceitos e enfoques da qualidade · Produtividade 	a condução do treinamento estará fundamentada numa metodologia moderna de ensino empresarial que estimula o aprendizado por meio	apresentar instrumentos que auxiliem o participante conhecer, organizar e direcionar os processos produtivos da empresa com vistas à melhoria da qualidade	profissionais ligados à área de produção, proprietários e gerentes de micro e pequenas indústrias.

	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito - Conceito de produção - O conflito valor x preço - Aumentando a produtividade - Diminuindo os desperdícios nos processos produtivos · Produtos e serviços - Funções dos produtos e serviços · O foco no cliente - Ciclo de vida dos produtos - O feedback dos clientes · Processos - Requisitos do cliente - Cadeia cliente / fornecedor - Fórmula do preço da competência - O processo produtivo · Análise e engenharia de valor - Valor adicionado - Caminho para análise de valor · Melhoria de processos pela análise e engenharia de valor - Conceito dos 6 Ms - A mão-de-obra - o ser humano nos processos - Pensando no cliente interno - O meio ambiente - Desenvolvimento da cultura de qualidade do ambiente - Aspectos físicos do ambiente de trabalho · Métodos - Arranjo físico - layout - Tempos e movimentos · Melhoria de processos pela análise dos 6M s - Meios de medição - Padronização - Instrumentos utilizados para medição · Materiais - Principais aspectos - Armazenagem e transporte · Manutenção - Tipos de manutenção · Just-in-Time - Conceito dos sistemas: just-in-case x just-in-time 	<p>de aulas expositivas, dinâmicas de grupo, vivências, estudos de casos e apresentação oral com recursos audiovisuais.</p>	<p>dos produtos ofertados, garantindo o alcance dos objetivos propostos.</p>	
--	--	---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Kanban - Lotes pequenos 			
Procedimentos Básicos para Exportação	<p>Parte I - Comércio Internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Planejamento Estratégico · Incoterms · Classificação Fiscal da Mercadoria · Modalidades de Pagamento · Transportes Internacionais · Seguro na Exportação <p>Parte II - Comércio Exterior Brasileiro</p> <ul style="list-style-type: none"> · Órgãos Intervenientes · Oportunidades Comerciais · Siscomex - Sistema Integrado de Comércio Exterior · Documentos Informatizados na Exportação <p>Parte III - Mecanismos Fiscais e Financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tratamentos Fiscais · Drawback · Financiamento à Exportação <p>Parte IV - Procedimentos Operacionais da Exportação</p> <ul style="list-style-type: none"> · Marketing de Exportação · Tratamento Administrativo · Estrutura do Processo Exportador · Formas de Conquista de Mercados Externos · Formação de Preços de Exportação 	Acoplam vivência, conteúdo e prática.	Capacitar e orientar sobre os procedimentos da área e incentivar à exportação.	Estudantes, iniciantes e empresários interessados na exportação ou atualizar conhecimentos sobre o tema.
Qualidade na Gestão Empresarial	<p>O curso Quialidade na Gestão Empresarial terá os seguintes assuntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Principais tendências no mundo dos negócios (situação atual, nova realidade dos negócios e a Nova filosofia de gestão). 2 - A mudança como fator de sobrevivência das empresas 3 - A importância do planejamento estratégico (conceito de planejamento estratégico;Importância da visão empresarial); 4 - A importância da qualidade para a melhoria da competitividade 5 - A gestão de processos como fator de motivação(gestão de pessoas,clima organizacional, modelo gerencial necessário); 6 - A importância do treinamento no desenvolvimento de pessoas 7 - A liderança como fator essencial para as empresas (conceito de liderança, condições necessárias para a liderança,o gerente líder); 8 - Principais fatores da gestão - Os novos paradigmas)Conceito de gestão estratégica, Foco no cliente e cliente interno versis cliente externo. 	O curso será realizado com base em transparências e filmes e com dinâmicas em sala de aula sobre os diversos assuntos do curso.	Promover a conscientização de supervisores , gerentes e diretores de empresas para a necessidade de estabelecer uma visão estratégica da qualidade, como forma de obtenção do comprometimento e da própria qualidade dos produtos e serviços.	Supervisores, gerentes e diretores de empresas.

Torne sua Empresa Conhecida no Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Conjuntura - Familiarizando-se com o marketing - Cenário empresarial - Tendências Mundiais - Globalização - Terceirização - Privatização do Estado - Mulheres na liderança - Ciclo de vida dos produtos - Evolução dos produtos e serviços - Por que produtos morrem? - Pesquisa de mercado - Reconhecendo o seu mercado - Por que fazer pesquisa - Instrumentos para pesquisa: criação, execução e análise dos dados - Segmentação - Tipos de segmentação de mercado - Trabalhando a imagem da empresa - Linguagem simbólica - Programação visual gráfica - Os símbolos e a comunicação visual gráfica - Logotipo e slogan - Propaganda - Principais meios - Plano de mídia 	<p>metodologia moderna de ensino empresarial que estimula o aprendizado por meio de aulas expositivas, dinâmicas de grupo, vivências, estudos de casos e apresentação oral com recursos audiovisuais.</p>	<p>capacitar o participante para trabalhar o posicionamento e a identidade da empresa.</p>	<p>profissionais da área de marketing, proprietários e gerentes de empresas de micro e pequeno porte.</p>
Organizando a Área de Recursos Humanos	<p>-A importância do gerenciamento adequado aos RH;- Estrutura Organizacional; - Subsistemas de Recursos Humanos; - Administração de Salários; - Descrição de Cargos; - Avaliação e Classificação de Cargos; - Sistemas atuais de remuneração; - Planejamento de Carreira; - Plano de Benefícios; - Recrutamento de Profissionais; - Seleção de Profissionais; - Entrevistas de Seleção; Programa de Ambientação; - Treinamento e Desenvolvimento; - Avaliação de Desempenho e Como obter gestão participativa.</p>	<p>Aulas expositivas e dinâmicas de grupo</p>		<p>Profissionais que executam atividades de gestão de pessoas</p>