

# PUCRS

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LUCIANE GALVAN

## **O CENÁRIO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E A ATUAÇÃO DOS EMPREENDEDORES COMO GESTORES**

PORTO ALEGRE  
DEZ 2014

**PROGRAD**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LUCIANE GALVAN

**O CENÁRIO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E A  
ATUAÇÃO DOS EMPREENDEDORES COMO GESTORES**

PORTO ALEGRE  
DEZ, 2014

LUCIANE GALVAN

## **O CENÁRIO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E A ATUAÇÃO DOS EMPREENDEDORES COMO GESTORES**

Artigo de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Rogério Ventura Villela

PORTO ALEGRE  
DEZ DE 2014

## RESUMO

O presente trabalho trata do índice do empreendedorismo e da mortalidade das empresas no Brasil. O estudo analisa a atuação do empreendedor na administração de seus negócios. O que se concluiu, com base na análise dos dados coletados foi que, 71% dos empreendedores encontram dificuldades na gestão de seus negócios, sendo as áreas mais críticas: finanças, planejamento e marketing, respectivamente. Com tudo, foi feito um levantamento literário a respeito de soluções para estes empreendedores.

**Palavras-chaves:** Empreendedorismo. Mortalidade das empresas. Gestão.

## ABSTRACT

This paper deals with the high level of entrepreneurship and enterprise closing down in Brazil. The study analyzes the role of entrepreneurs in managing their businesses. It verifies if entrepreneurs have sought for help if they would hire a consultant, under what conditions and how much they would be willing to invest. The field research took place in Porto Alegre / RS. It was possible to concluded, based on the analysis of the collected data was that, 71 % of entrepreneurs have difficulties in managing their business, being the most critical areas: finances, planning and marketing, respectively. In sum, a literary survey was done about solutions for these entrepreneurs.

**Keywords:** Entrepreneurship. Enterprise mortality. Management.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto econômico brasileiro, as micros e pequenas empresas, são um dos principais pilares de sustentação da economia, representando 25% do PIB que foi 2,3% em 2013. Gerou 14 milhões de empregos, ou seja, 52% do emprego formal no país, 70% das novas vagas geradas ao mês. Constituindo 99% dos 6,9 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano (SEBRAE-NA, 2013). Possuem funções macroeconômicas e microeconômicas importantes, “atuam como um ‘amortecedor’ de choques em épocas de crise econômica, desempenhando tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema e tem um papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital” (PREVIDELLI; MEURER, 2005, p. 87).

Conforme pesquisas do SEBRAE (2013), os estabelecimentos deste segmento são desconcentrados geograficamente, situando-se 49% no Sudeste, 19% no Sul, 19% no Nordeste, 8% no Centro-Oeste e 5% no Norte do Brasil. Sua potencialidade ultrapassa as fronteiras do território nacional, totalizando 11.525 micros e pequenas empresas exportadoras, responsáveis por 1% das exportações. Segundo Previdelli e Meurer (2005, p. 29) “a pulverização de empresas pode contribuir do ponto de vista econômico e social, para minimizar as desigualdades regionais”, sendo assim, as “pequenas empresas estão diretamente ligadas ao próprio bem estar social”.

Na sua obra clássica de 1911, Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter argumenta que os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes. A inovação de produtos e de processos de produção está no coração da competitividade de um país, conforme destacou Porter (1992). A concorrência leva ao aumento da eficiência econômica (NICKEL; NICOLITSAS; DRYDEN, 1997).

O brasileiro é altamente possuidor do perfil empreendedor, homens e mulheres dividem o comando dos novos negócios. De acordo com o GEM, empreendedorismo é “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas” (GEM, 2013, p. 5). “Deve-se, porém lembrar que nem todo empreendedor se torna empresário, isto

porque o empreendedor *constrói* e o empresário *perpetua* sua empresa” (OLIVEIRA, 2007, p. 13).

O Brasil em 2012 estava em 3º lugar entre os países mais empreendedores do mundo, atingindo o nível mais elevado dos últimos 12 anos com 71% dos empreendedores iniciais por oportunidade (e 28% por necessidade), está à frente dos 5 países do grupo dos BRICS, onde a proporção de empreendedores por oportunidade chegou a 61% na Índia, 65% na Rússia, 66% na China e 70% na África do Sul (GEM, 2013).

Estudo elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) mostrou que parte da proliferação dos pequenos empreendimentos é resultado da globalização, já que este fenômeno exige que as grandes empresas, ao buscarem uma maior eficiência, terceirizem as atividades de apoio ao negócio principal; absorção da mão de obra demitida das grandes empresas em decorrência de avanços tecnológicos; constatação de gradual redução nas taxas de mortalidade de micros e pequenos estabelecimentos e uma expressiva taxa de natalidade de micronegócios; estruturas flexíveis que permitem responder melhor e mais rapidamente às crises econômicas; exigência da modernidade, que requer empresas mais enxutas, menores e com maior índice de produtividade; e ao espírito empreendedor do brasileiro. (KOTESKI, 2004).

Mais de 80% dos brasileiros consideram o empreendedorismo como uma opção de carreira. O aumento da proporção de empreendedores por oportunidade reflete uma decisão mais planejada, aumentando a probabilidade de sucesso do negócio.

O registro como Micro Empreendedor Individual MEI, foi um grande desencadeador da formalização do empreendedor Brasileiro e os motivos são: 42% Ter uma Empresa Formal, 31% Benefícios do INSS, 11% Emitir nota fiscal, 8% crescer mais como empresa, 6% facilidade de abrir a empresa, 2% Conseguir empréstimo como empresa, e 1% Vender para outras empresas. Indicadores mostram ainda os impactos após a formalização que são: Aumentou o faturamento (55%), Melhorou o controle financeiro (52%) e Ampliou os investimentos (54%). (SEBRAE-NA, 2013).

No Brasil, a taxa de empreendedores iniciais, em 2013 foi de 17,3%, esta foi maior que a de empreendedores estabelecidos que estava em 15,4%. Estima-se que a taxa total de empreendedores iniciais e estabelecidos seja de 32,3% representando 40 milhões de pessoas (21 milhões de empreendedores iniciais e 19 milhões de empreendedores estabelecidos). (GEM, 2013, p. 4).

O índice de sobrevivência dos micros e pequenos negócios nos dois primeiros anos de vida é de 75,6%. Destes, segundo o IBGE, 48% fecham as portas depois de três anos de fundação e, de acordo com a (ENDEAVOR BRASIL, 2013), apenas 1,5% das empresas brasileiras apresentam crescimento acelerado (aquelas que aumentam o número de funcionários em ao menos 20% ao ano, por pelo menos três anos), as quais são responsáveis por 48,5% dos novos empregos do país.

Estudos mostram uma melhora na taxa de sobrevivência das empresas. No entanto o índice de mortalidade ainda é considerável, em média 26% no Brasil. Conforme levantamento em empresas constituídas de 2005 a 2007, o índice médio de mortalidade foi de 22% (Indústria), 32% (Construção), 24% (Comércio) e 27% (Serviços). “De forma complementar, as taxas de mortalidade de empresas de até 2 anos, para as empresas nascidas em 2007, foram respectivamente: 21,8% no Sudeste, 24,7% no Sul, 26% no Centro-Oeste, 28,7% no nordeste e 31,7% no Norte” (SEBRAE, 2013, p. 22-30).

O empreendedorismo é heterogêneo na natureza de suas motivações e, entre eles está o empreendedorismo por necessidade, como alternativa para escassez de emprego, sendo um dos fatores que levam ao fracasso. Em O Mito de Empreendedor, 1996, Gerber coloca que as pessoas arriscam seu capital sem a ideia de empresariado, se entregando ao gerenciamento pela sorte, à estagnação e, por fim à falência.

Conforme Martinez Junior apontou, alguns fatores que mais influenciam para o fechamento das MPE, entre eles estão: Ausência de comportamento empreendedor; Ausência de planejamento prévio à abertura do negócio; Deficiências na gestão empresarial (falta de capacitação no processo de gestão); Insuficiência de políticas institucionais de apoio; Variáveis macroeconômicas e Problemas pessoais e familiares. De acordo com (FERREIRA, 2013), inclui-se aí, a necessidade da gestão do capital de giro nas empresas.

Implantar um processo dinâmico de desenvolvimento do negócio, propositalmente, “tem o poder de transformar qualquer pequeno empreendimento em uma inacreditável organização efetiva” (GERBER, 1996, p. 16-17). Para isso, identificar, abordar e atender às reais necessidades das empresas junto ao empreendedor, considerando os quatro grandes blocos de gestão: Marketing, Finanças, Pessoas e Estratégia é o grande desafio!

Por que é tão pequena esta fração de empreendedores que fazem a diferença? Quais são os problemas desse ambiente? E as soluções? De acordo com a pesquisa GEM (2013), grande parte dos negócios (83,6%), não busca auxílio, junto aos órgãos de apoio – SENAC,



SEBRAE, SENAI, entre outros. Como a maior parte dos empreendedores não possuem conceitos de gestão de negócios, atuando de forma empírica e sem planejamento - fato que reflete diretamente no índice de mortalidade das pequenas empresas - leva a questionar: Como resolver este problema?

Pelo exposto, o objetivo deste artigo é identificar o cenário do empreendedorismo no Brasil e a atuação dos empreendedores como gestores.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

O foco principal é o indivíduo empreendedor, mais que o empreendimento em si, portanto é fundamental que se tenha a classificação dos grupos existentes dos empreendedores iniciais, os quais se dividem em três: Nascentes, Novos e Estabelecidos (GEM, 2013, p. 5).

### **2.1 GESTÃO DE NASCENTES E MICRO EMPREENDIMENTOS**

O empreendedor nascente precisa obter os conhecimentos necessários para administrar suas empresas no mercado. Esta aprendizagem pode ser formal (estruturada, institucionalizada, baseada em salas de aula e envolvendo avaliação do aprendizado), informal (baseada na experiência), e acidental (ocorre de forma não intencional). Contudo (GUARDANI ; ROMITO, 2010) buscam entender como se dá este processo, citando que a aprendizagem está relacionada com a capacidade de experimentar e assumir riscos, solucionar e dominar problemas.

O aprendizado pode acontecer através da assimilação da experiência de terceiros, onde posteriormente, sua experiência concreta é seguida por observação e reflexão, as quais levam à formação de conceitos abstratos e a generalizações, que sugerem hipóteses para serem testadas em ações futuras, as quais, por seu turno, propiciarão novas experiências (DOLABELA, 2003). Os autores (KOLB et al., 1978) salientam que a direção da aprendizagem é governada pelas necessidades sentidas.

Na maioria das vezes, no meio empreendedor, a aprendizagem ocorre de forma informal e acidental, através das atividades dos indivíduos, da interação entre eles e da experimentação em termos de acertos e erros. O fato gerador desta situação, e de mortalidades pode estar na raiz, na mentalidade com a qual as pessoas muitas vezes “entram no negócio: os



objetivos são ligados a maiores lucros e ‘status social’, quando deveriam mover-se mais pelo desejo de realização profissional, exercício da criatividade e busca de um produto ou serviço que atenda as necessidades do mercado” (PREVIDELLI; MEURER, 2005, p. 32).

O caminho mais assertivo para o aprendizado, tratando-se de Negócios, é a busca de uma consultoria empresarial. Objetivando o desenvolvimento organizacional, transformando de forma cuidadosa, a informação em conhecimento estruturado (BASTOS, 1999).

É racional minimizar ao máximo os riscos do negócio escolhido, ao invés de ariscar tempo e dinheiro na obtenção do aprendizado de gestão por experiência. No decorrer de uma assessoria “O trabalho do consultor se dá a partir de, pelo menos, quatro dimensões que tem relação direta com aprendizagem: relação de ajuda, mudança, intervenções e implementação.” (IBCO, 2013).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Revisando as teorias referentes ao Planejamento Estratégico Vasconcelos e Pagnoncelle (2001), apresentam os impactos do século XXI nas empresas como os rápidos avanços na tecnologia, comunicação e todo um novo cenário que é inevitável, no qual, os profissionais e empresas terão de acompanhar aprimorando-se para tornarem-se ou manterem-se competitivos. Estes autores nos apresentam o modelo tradicional de planejamento estratégico, o qual considera as Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas competitivas do setor e segmento onde a empresa em estudo está inserida. Trabalha-se nos espaços de mercado já conhecidos onde as empresas se esforçam para superar as suas rivais e abocanhar uma maior fatia da demanda existente.

Kim e Mauborgne (2005) denominam o mercado existente de Oceano Vermelho, o mar sangrento da competição. E nos apresentam a Estratégia do Oceano Azul, que representam espaços de mercado inexplorados que se caracterizam pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. O movimento estratégico neste caso é um conjunto de decisões e ações gerenciais, que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados altamente lucrativos, onde a concorrência é irrelevante. Obtêm-se economias de custos mediante eliminação e redução de atributos da competição setorial e aumenta-se o

valor para os compradores, ampliando-se ou criando-se atributos que nunca foram oferecidos pelo Mercado, cria-se assim, uma Inovação de Valor.

A inovação é o assunto da atualidade, pode ser incremental ou radical, radical é a inovação criada no “Oceano Azul”. Na inovação incremental ocorre: avanço contínuo, afeta parte da organização, mantém estrutura e administração, melhorias na tecnologia e melhorias no produto. Já na inovação radical ocorre: ruptura de paradigmas, transforma toda a organização, cria nova estrutura e administração, tecnologia inovadora, novos produtos e novos mercados. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

### 2.3 PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

De acordo com (BASTOS, 1999 p.3-20), em um processo de mudança organizacional, surgem dificuldades, as quais são classificadas em cinco grandes grupos a partir de suas causas: originadas da elaboração e implantação de instrumentos técnicos; do clima e cultura existentes na organização; de problemas de relacionamento entre gestão e organização e, entre a consultoria e o cliente. As pessoas, os processos e a comunicação, são fatores fundamentais para garantir as condições básicas necessárias ao sucesso do trabalho. “A história da administração: eficiência, eficácia e efetividade. Um eterno arranjar dos fatos para ajustar a satisfação do homem, o sucesso da organização e a preservação do ambiente” (Bastos, 1999 p.119).

Interferir em uma empresa, se traduz em mudanças, e aí surgem as resistências individuais (medo do desconhecido, hábito, segurança, fatores econômicos e processamento seletivo de informações) e as resistências organizacionais (ameaça à alocação de recursos, às relações de poder estabelecidas, à especialização, inércia estrutural e de grupo, e foco limitado de mudança). É necessário saber lidar com estas questões e, neste momento, uma comunicação eficiente da visão da mudança é primordial. O consultor deve conhecer os elementos-chave para a comunicação eficiente que são: simplicidade, imagens verbais, fóruns múltiplos, repetição, liderança através de exemplos, explicação de inconsistências aparentes e comunicação de mão dupla. Para a avaliação da mudança se utiliza de fatores extrínsecos (resultados) e intrínsecos (comportamentais), observando e gerenciando-os a curto, médio e longo prazo. (Kotter, 2007)

### 3 MÉTODO

Nesta seção, pretende-se expor os métodos utilizados para elaboração do questionário que foi realizado. Definir a população alvo que foi estudada, coletar os dados e realizar a análise de forma categórica, visando um maior entendimento dos estudos propostos.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O método utilizado para a realização da pesquisa foi o quantitativo, conforme os ensinamentos de Romero e Nascimento (2008, p. 51) este método é “o conjunto de procedimentos, técnicas ou operações, com uma lógica de pensamento e cognição, capazes de construir e embasar o processo de conhecimento científico, respondendo a uma problemática e possibilitando, assim, alcançar os objetivos da pesquisa”. Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2009), tornando-se livre, portanto, do subjetivismo que pode comprometer a fidedignidade da pesquisa. Este método deve ser utilizado quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa. Permite que se realizem projeções para a população representada. Elas testam de forma precisa, as hipóteses levantadas para a pesquisa e fornecem índice que podem ser comparados com outros.

Considerando o objetivo do presente artigo, qual seja identificar o cenário do empreendedorismo no Brasil e a atuação dos empreendedores como gestores. Este pode ser classificado como uma pesquisa de campo quanto ao propósito que segundo Fonseca (2002) a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas.

#### 3.2 COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2009), obter dados provenientes de diferentes procedimentos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. No que se refere à amostra desta pesquisa, a população alvo foi composta por empreendedores iniciais.

A amostragem dos empreendedores abrangeu as três classificações de empreendedores iniciais de acordo com (GEM, 2013, p. 3):

- a) Nascentes estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não pagou salários, *pró-labores* ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses;
- b) Novos administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, gerou *pró-labores* ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três e menos de 42 meses;
- c) Estabelecidos administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou *pró-labores* ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos).

A pesquisa de campo ocorreu na cidade de Porto Alegre/RS, nos bairros Petrópolis e Floresta, conciliando a área geográfica onde a autora desenvolve um estágio em consultoria empresarial e de serviços, no Projeto Negócio a Negócio do SEBRAE vinculada à PUCRS.

A amostra almejada era de 50 empreendedores (nascentes, novos e estabelecidos), conforme a categorização do GEM (2013, p. 3), no entanto, foi possível obter 34 respostas de empreendedores. Tendo ocorrido em 2 meses, de 20 de agosto a 20 de outubro de 2014.

### 3.3 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Para Roesch (2007) o projeto pode ser realizado através de instrumentos de pesquisa como entrevistas, questionários, observações ou testes. Segundo Gil (2009), obter dados provenientes de diferentes procedimentos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos.

Para o estudo apresentado nesse trabalho, a utilização de técnicas e ferramentas de pesquisas foi essencial. Para Gil (2009, p. 17) pesquisa é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

De acordo com Roesch (2007) os métodos de pesquisa podem ser abordados de forma quantitativa e qualitativa, embora tendência seja utilizar uma pesquisa quantitativa para avaliação de resultados estatísticos e uma pesquisa qualitativa para uma avaliação descritiva também podendo usar estes dois tipos de pesquisas em levantamento de diagnósticos e em pesquisas aplicadas.

Foi desenvolvida uma pesquisa de campo de cunho quantitativo, através de questionários realizados pela ferramenta Survey Monkey. O objetivo desta pesquisa esteve sobreposto ao intenso cenário de insucessos de empreendimentos iniciais no Brasil.

No que se refere ao questionário, segundo Mattar (1994), à escolha no formato das respostas mais adequado deve levar em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo para o objetivo da pesquisa. As questões podem ser abertas (os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem a escolha entre um rol de alternativas), de múltipla escolha (os respondentes optarão por uma das alternativas ou por determinado número de opções) ou dicotômicas (apresentam apenas duas opções de respostas, de caráter bipolar do tipo: sim/não; concordo/não concordo; não sei/ não tenho opinião formada). Nesta pesquisa foram utilizados os três formatos de perguntas para que houvesse menos influências ou um equilíbrio das vantagens e desvantagens características de cada tipo de pergunta.

Conforme Thums (2003) o questionário é um instrumento que pretende alcançar as respostas aos objetivos da pesquisa, sendo que neste são utilizadas hipóteses e variáveis. Sua divisão deve se dar em blocos de temas ou blocos de objetivos. Para estabelecer as variáveis desejadas é necessário que o questionário contenha os dados essenciais da investigação.

Foi elaborado um questionário para os empreendedores, visando obter respostas objetivas e estatísticas. Neste questionário as perguntas foram elaboradas com a finalidade de avaliar a administração de seus estabelecimentos, agrupadas por cinco grupos (áreas de gestão). Conforme resumido no quadro abaixo:

INVESTIGAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DAS EMPRESAS	Geral	Financeiro	Comercial	Estoques	Pessoas
		e Econômico	e Marketing		

Figura 1: Estrutura do questionário  
Fonte: A autora (2014)

O questionário foi testado, respectivamente, em duas empresas, aleatoriamente, sendo que estes, não foram considerados parte na pesquisa.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

Segundo Roesch (2007), a grande quantidade de informações encontradas precisam ser organizadas e interpretadas. Marconi e Lakatos (2002, p. 34) dizem que “a importância dos dados está não neles mesmos, mas no fato deles proporcionarem respostas às investigações”.

No que se refere às análises dos dados, as respostas foram compiladas através das ferramentas *Microsoft Excel* e *Survey Monkey* para análise, processamento e interpretação das informações.

Os resultados foram expostos de forma gráfica e também com números abertos por tipo de empreendedores, consultores e variável, visando manter a clareza e credibilidade da pesquisa.

#### 4.1 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados do público empreendedor foram coletados da seguinte forma: 5 através de entrevista direta na qual a autora ou o respondente anotavam as respostas na hora, 12 foi deixado formulário e buscado posteriormente e 17 responderam diretamente na plataforma do survey monkey. Totalizando 34 respostas.

##### 4.1.1 Entrevista com os empreendedores

Os dados da pesquisa, exceto a identificação, foram apresentados na sequência em que o questionário foi aplicado, contemplando um total de 27 perguntas.

###### 4.1.1.1 Perfil dos Respondentes e Questionário Aplicado

Quanto ao perfil dos respondentes, 85% estão com seus estabelecimentos enquadrados como micro empresas, com faturamento até R\$360.000,00 (Fonte: Receita Federal) e 15% microempreendedor individual, faturamento até 60.000,00 (Fonte: Receita Federal).

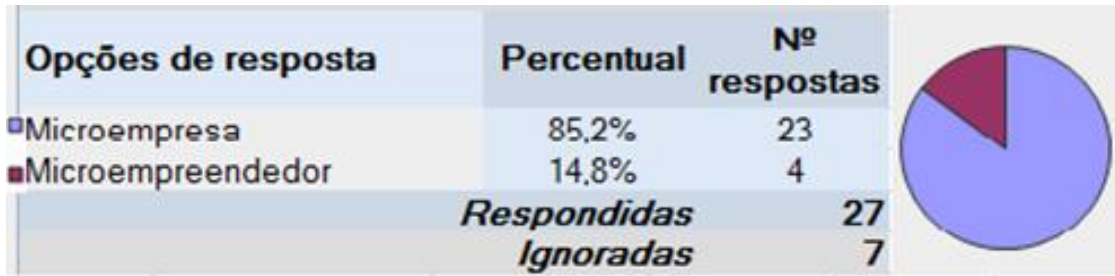


Figura 2: Enquadramento

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

No entanto, praticamente a metade, apresenta um faturamento de empreendedor individual.

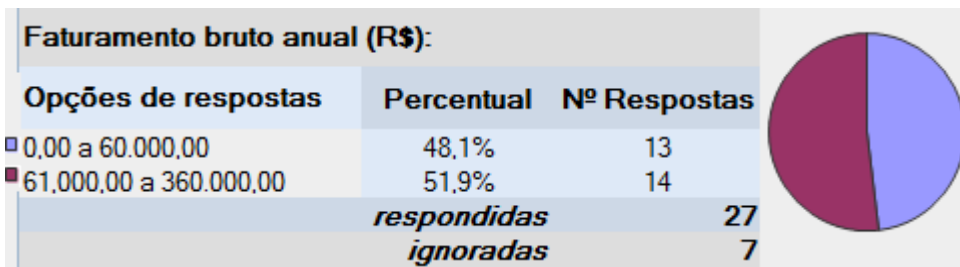


Figura 3: Faturamento anual

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Percebe-se então, que 37,04% (85,19 – 48,15) dos empreendimentos poderiam estar em outro enquadramento (MEI), reduzindo assim seus custos com impostos, necessidade de ter um contador entre outros.

O mesmo se verifica referente ao número de funcionários, onde 44,4% possuem de 0(zero) a 1 funcionário e a outra parte (52,6%) possuem 2 ou mais funcionários.

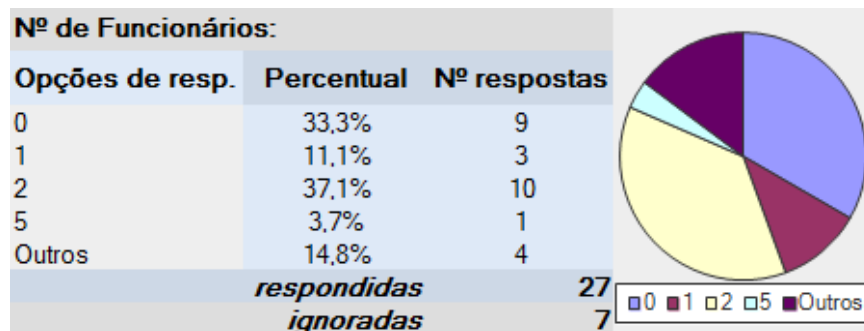


Figura 4: Número de funcionários

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O MEI pode admitir 1 funcionário (Legislação Brasileira).



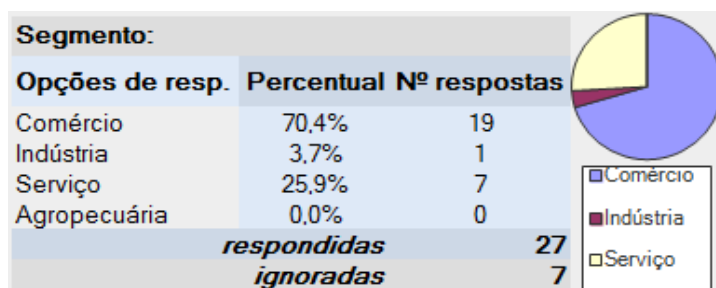


Figura 5: Segmento da amostra  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O segmento predominante da amostra foi o comércio, seguido por serviços.

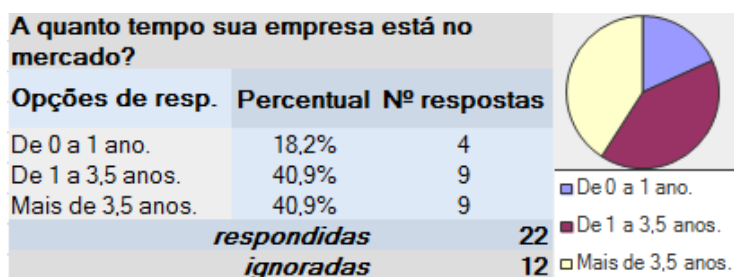


Figura 6: Tempo de mercado  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Analisando o tempo de mercado, 18% possuem até 1 ano, 41% de 0 a 3,5 anos e 41% mais de 3,5 anos.

### Grupo I – Geral

Afirmaram ter dificuldades na gestão, 71% dos respondentes, sendo este um percentual altamente expressivo.

Questão 1: Você tem alguma dificuldade na gestão da sua empresa? Qual?

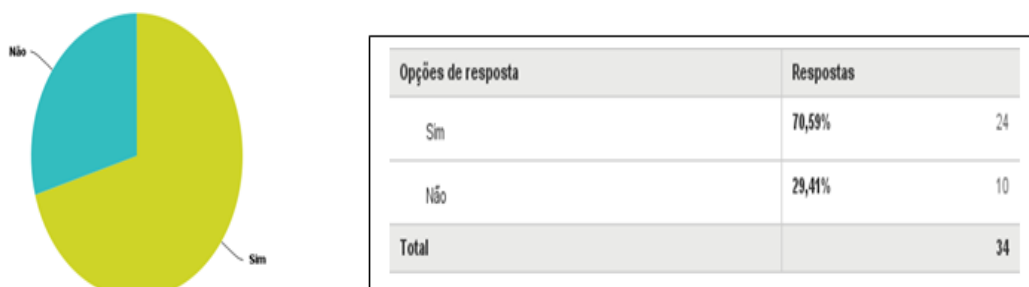


Figura 7: Existência de dificuldade na gestão  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Foram citadas como maiores dificuldades: falta de tempo por assumirem multifunções, inexperiência em gestão, formação de preços, estruturação de controles financeiros como fluxo de caixa e análise dos indicadores para tomada de decisões. Dúvidas frente aos impostos, planejamento de compras, de investimentos e de marketing. Entendimento entre os sócios e comprometimento dos funcionários.

Questão 2: Numere de 01 a 07, sendo 07 a área de maior dificuldade na gestão e 01 a de menor dificuldade.

Opções de respostas	Grau1	Grau2	Grau3	Grau4	Grau5	Grau6	Grau7	Pontuação média	Nº de respostas
FINANCEIRO	5	6	3	3	2	4	9	4,22	32
PESSOAS	8	4	3	3	1	6	6	3,87	31
MARKETING	3	0	3	7	6	6	5	4,70	30
PLANEJAMENTO	4	2	5	4	6	5	2	4,04	28
VENDAS	0	1	11	6	9	2	1	4,10	30
ESTOQUES	10	9	3	0	3	2	3	2,83	30
CLIENTES	3	8	3	8	3	4	1	3,53	30
<b>Respondidas</b>									<b>34</b>
<b>Ignoradas</b>									<b>0</b>

Figura 8: Áreas de maiores dificuldades na gestão  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Nesta questão, analisou-se com foco no grau 7 (maior dificuldade). Em 1º lugar a dificuldade é em finanças, 2º pessoas, 3º marketing, 4º em estoques, 5º planejamento e na sequência, com a mesma proporção, vendas e clientes.

Questão 3: Como você resolve estas dificuldades hoje?

Abordados quanto à forma a qual resolvem os problemas hoje, foram citadas: a troca de experiências com colegas do ramo; busca de orientações com seus contadores; consultorias do SEBRAE; participação de cursos e palestras; utilização de sistemas de gestão; e através das suas próprias percepções, trocando ideias entre sócios, familiares e colaboradores, sendo que não dispõem de verbas no início do negócio para investir em consultorias.

Questão 4: Você já teve questões jurídicas para resolver em sua empresa?



Opções de resposta	Respostas
Sim	29,41% 10
Não	70,59% 24
<b>Total</b>	<b>34</b>

Figura 9: Ocorrência de questões jurídicas  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Independente do índice maior, ser o “não”, o foco se mantém no percentual do “sim”.

Se sim, de que área?

Área	Percentual	Nº respostas
Trabalhista	23,53%	8
Tributária	2,94%	1
Financeira	2,94%	1
<i>respondidas</i>		<b>10</b>

Figura 10: Área de questões jurídicas

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Destes 29,41%, a área trabalhista é a maior.

## Grupo II - Financeiro e Econômico

Sendo o financeiro, a área de maior dificuldade, como verificado anteriormente. Abordou-se aqui sobre várias ferramentas de gestão.

Questão 5: Quanto ao Financeiro e Econômico em relação a sua empresa:

	Sim	Não	Total
Você faz planejamento de caixa?	<b>68,75%</b> 22	<b>31,25%</b> 10	32
Você sabe qual é o tempo médio de pagamentos?	<b>84,38%</b> 27	<b>15,63%</b> 5	32
Você sabe qual é o ativo e passivo circulante?	<b>56,25%</b> 18	<b>43,75%</b> 14	32
Você sabe o valor que tem de Patrimônio?	<b>65,63%</b> 21	<b>34,38%</b> 11	32
Você sabe qual é o grau de endividamento?	<b>80,65%</b> 25	<b>19,35%</b> 6	31
Você separa as finanças pessoais da empresa?	<b>75,00%</b> 24	<b>25,00%</b> 8	32
Você sabe qual está sendo a taxa de retorno sobre o investimento que você fez?	<b>54,84%</b> 17	<b>45,16%</b> 14	31

Figura 11: Financeiro e econômico na empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A falta de controles e o conhecimento de dados importantes para a tomada de decisões apresentou-se na ordem a seguir:

- 1º - 45,16% não conhecem a taxa de retorno do seu negócio;
- 2º - 43,75% não sabem qual é o valor de seu passivo e ativo circulante;
- 3º - 34,38% não conhecem o valor de seu patrimônio;
- 4º - 31,35% não fazem planejamento de caixa;
- 5º - 25,00% não separam as finanças pessoais da empresa

6º - 19,35% desconhecem o grau de endividamento;

7º - 15,63% não sabem qual é o tempo médio dos pagamentos.

Questão 06: Você sabe como calcular a necessidade do capital de giro?



Opções de resposta	Respostas	
Sim	18,75%	6
Não	25,00%	8
Faço um cálculo informal	56,25%	18
<b>Total</b>		<b>32</b>

Figura 12: Cálculo da necessidade do capital de giro  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Em sua maioria (56,25%) responderam fazer um cálculo informal. Vale resaltar que, nas entrevistas feitas pessoalmente, foi questionado sobre o que consideravam no cálculo e itens importantes como: os fornecedores a pagar e despesas fixas, não eram computados. Sendo assim, o importante aqui é que somente 18,75% sabem calcular e 81,25% necessitariam de auxílio neste quesito, confirmando, a falta de conhecimento e gestão da necessidade do capital de giro como um dos grandes fatores da mortalidade das empresas.

Questão 07: Você sabe como calcular a produtividade?

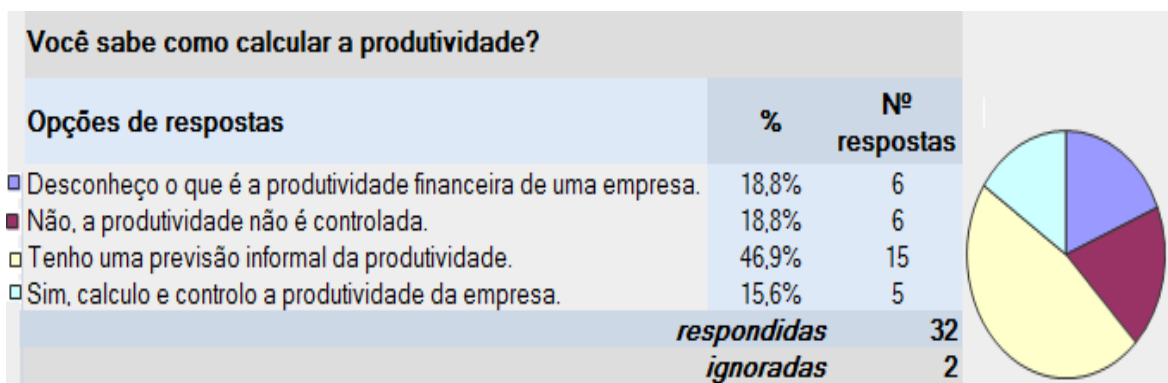


Figura 13: Cálculo produtividade  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O índice importante nesta questão é que apenas 15,6% calculam a produtividade, 46,9%, afirmam ter uma previsão informal, no entanto, sabe-se que os empreendedores confundem produtividade com produção.

Questão 08: Você faz o DRE (Demonstração do Resultado do Exercício)?



Opções de resposta	Respostas	
Sim	28,13%	9
Não	37,50%	12
Desconheço como fazer	34,38%	11
<b>Total</b>		<b>32</b>

Figura 14: Elaboração do DRE  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Somando os que não sabem com os que desconhecem como fazer, totalizam 71,88%. O DRE é o “espelho” da situação das empresas, relatório esclarecedor frente a confusão que os empreendedores iniciais fazem em relação ao econômico e financeiro.

Grupo III – Comercial/ Marketing

Questão 09: Você sabe calcular o preço?

Opções de respostas	Percentual	Quantidade
Sim	71,0%	22
Não	3,2%	1
Pratico o preço de Mercado	25,8%	8
	<b>Respondidas</b>	<b>31</b>
	<b>Ignoradas</b>	<b>3</b>

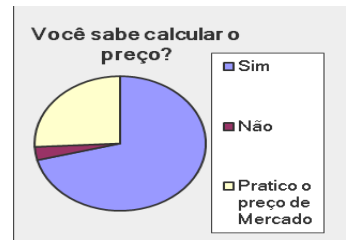


Figura 15: Calculo de preço  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Totaliza-se em 29,04% a fatia dos que necessitam de consultoria (3,23% não sabem calcular + 25,81% dos que simplesmente praticam o preço do mercado).

Questão 10: Você sabe:

	Sim	Não	Total
Calcular as vendas mínimas mensais necessárias para cobrir seus custos?	83,87% 26	16,13% 5	31
Qual é o tempo médio de recebimentos da sua empresa?	85,71% 24	14,29% 4	28

Figura 16: Cálculo de vendas mínimas e tempo médio de recebimentos  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O foco são os percentuais do “não”.

Questão11: No que diz respeito às expectativas de seus clientes:

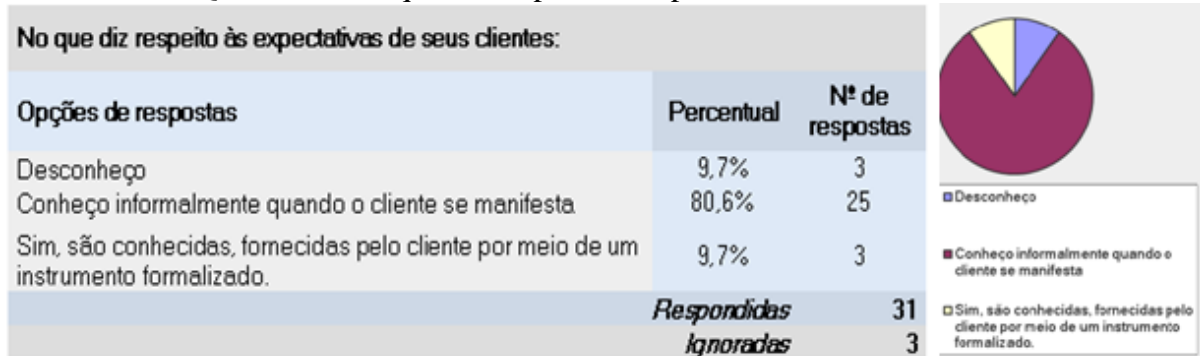


Figura 17: Expectativas dos clientes  
 Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Questão12: Você sabe quais são seus principais concorrentes, onde estão localizados e quais os seus diferenciais?

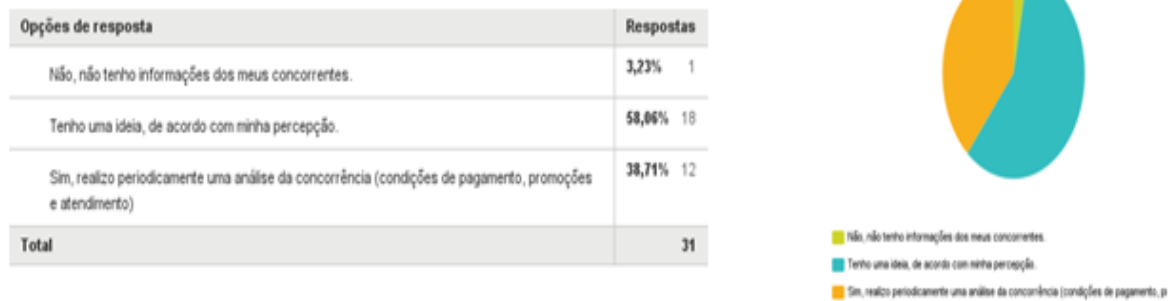


Figura 18: Principais concorrentes  
 Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Os 61,29% é o foco de análise para esta pesquisa. (3,23% + 38,71). Sendo assim percebe-se ser bastante relevante este resultado quanto à necessidade de um consultor.

Questão13: Você se preocupa em destacar seu ponto de venda em relação aos da concorrência?



Figura 19: Pontos de venda  
 Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O foco para análise é no “não” e “às vezes”.

Questão14: Você busca conhecer quais os fatores que influenciam na decisão de compra de seu cliente?

Opções de resposta	Respostas
Não.	6,45% 2
Busco obter por meio do cliente, informalmente .	80,65% 25
Conheço através de pesquisas.	12,90% 4
<b>Total</b>	<b>31</b>

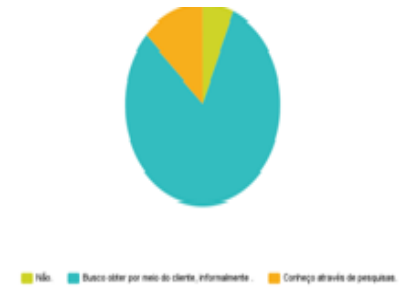


Figura 20: Fatores da decisão de compra  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Somente 12,90% realmente conhecem as expectativas dos clientes.

Questão 15: Você sabe quais são as ações de promoção mais adequadas ao seu negócio?

Opções de resposta	Respostas
Não	6,45% 2
Realizo às que acho interessantes.	70,97% 22
Sim, sei quais são mais adequadas.	22,58% 7
<b>Total</b>	<b>31</b>

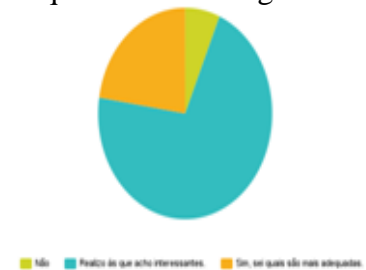


Figura 21: Ações de promoções  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

77,42% dos entrevistados (6,45% + 70,97%) é o foco. Realizar o que se acha importante, pode significar ações incorretas, recursos mal utilizados.

Questão 16: Você faz contato com seus clientes para informá-los de promoções e novidades?

Opções de resposta	Respostas
Não	19,35% 6
Informo aos clientes especiais	41,94% 13
Sim, busco informar todos os clientes	38,71% 12
<b>Total</b>	<b>31</b>



Figura 22: Promoções e novidades  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

61,29% (19,35% + 41,94%) é o importante nesta pesquisa.



## Grupo IV – Estoque

No que diz respeito a estoques, 61,29% afirmaram que controlam, no entanto, somente 35,45% possuem um controle que forneça o valor que tem em estoque.

Questão 17: Você possui controle sobre as entradas e saídas de mercadorias?

Opções de resposta	Respostas	
Sim	61,29%	19
Não	16,13%	5
Tenho informalmente	22,58%	7
<b>Total</b>		<b>31</b>



Figura 23: Entrada e saída de mercadorias  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

38,71% (16,13% + 48,39%) são os principais focos deste estudo.

Questão 18: Você sabe quanto tem em Valor de Custo em estoque?

Opções de resposta	Respostas	
Desconheço	16,13%	5
Tenho estimativa	48,39%	15
Tenho um controle que me fornece esta informação	35,48%	11
<b>Total</b>		<b>31</b>



Figura 24: Valor de custo em estoque  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

64,52% (16,13% + 48,39%) são os principais focos deste estudo.

Questão 19: Você sabe calcular o prazo de estoque em dias?

Opções de resposta	Respostas	
Sim	48,39%	15
Não	29,03%	9
Desconheço como fazer	22,58%	7
<b>Total</b>		<b>31</b>



Figura 25: Prazo de estoque  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

51,61% (29,03% + 22,58%) são os principais focos deste estudo.

## Grupo V – Pessoas

## Questão 20: As atividades são padronizadas?

Opções de resposta	Respostas	
Sim	70,97%	22
Não	29,03%	9
<b>Total</b>		<b>31</b>



Figura 26: Padronização das atividades  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O dado buscado é o resultado do “não”, portanto 29,03% não possuem suas atividades padronizadas.

## Questão 21: Você faz treinamentos com seus colaboradores?

Opções de resposta	Respostas	
Sim	54,84%	17
Não	29,03%	9
Não se aplica	16,13%	5
<b>Total</b>		<b>31</b>



Figura 27: Treinamentos dos colaboradores  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O resultado buscado na questão acima é o percentual do “não” que foi 29,03%.

## Questão 22: Você controla a qualidade dos serviços da sua empresa?

Opções de resposta	Respostas	
Sim	90,32%	28
Não	9,68%	3
<b>Total</b>		<b>31</b>



Figura 28: Qualidade de serviços  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O dado buscado é o percentual dos que não controlam 9,68%. Valeria investigar, a partir destes 90,32% como fazem este controle para confirmar este resultado.

## Bloco I – Grupo VI – Planejamento

## Questão 23: Você faz Planejamento Tributário (orçamento)?

Opções de resposta	Respostas	
Sim	38,71%	12
Não	48,39%	15
Desconheço do que se trata.	12,90%	4
<b>Total</b>		<b>31</b>



Figura 29: Planejamento Tributário  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

61,38 é o resultado importante para este estudo (48,39% + 12,90%).

## Questão 24: Você costuma colocar no papel o que deseja para o seu negócio?

Opções de resposta	Respostas	
Sim	25,81%	8
Não	25,81%	8
Tenho uma ideia informal	48,39%	15
<b>Total</b>		<b>31</b>



Figura 30: Colocar no papel o que deseja para seu negócio  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Apenas 25,81% dos empresários tem definido o que deseja para seu negócio 74,20% é o foco deste estudo (25,81 + 48,39).

## Questão 25: Você possui definições de objetivos e metas para o seu negócio?

Opções de resposta	Respostas	
Não, vou tocando meu negócio de acordo com o que vai acontecendo no mercado.	12,90%	4
Tenho em mente, mas não os controlo.	58,06%	18
Sim, tenho planos de ação para o alcance de meus objetivos e minhas metas.	29,03%	9
<b>Total</b>		<b>31</b>



Figura 31: Definições dos objetivos  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

70,96% (12,90% + 58,06%) é o foco deste estudo.

### Questão 26: Você definiu a missão, a visão e os valores da sua empresa?

Opções de resposta	Respostas
Não.	25,81% 8
Tenho uma ideia informal.	51,61% 16
Sim, tenho de forma clara as premissas que norteiam a atuação da minha empresa.	22,58% 7
<b>Total</b>	<b>31</b>



Figura 32: Missão, visão e valores.  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

77,42% (25,81% + 51,61%) é o foco importante para este estudo.

### Questão 27: Você possui metas de vendas?

Opções de resposta	Respostas
Sim	58,06% 18
Não	41,94% 13
<b>Total</b>	<b>31</b>



Figura 33: Metas de vendas  
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O resultado importante aqui é o “não”: 41,94%

#### Se sim, você controla a meta proposta?

Todos responderam que sim, com a particularidade de dois, onde um, escreveu “sempre” e o outro “Calculamos uma média, conforme os históricos anteriores”. Percebe-se que os empresários buscam levantar históricos das vendas ocorridas, e não traçar uma meta a atingir.

## 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando o tempo de mercado da amostra (Fig. 6, pag.20), verifica-se que com o passar do tempo, os empreendimentos permanecem com as mesmas dificuldades, independente de terem atingido a classificação de “Estabelecidos (mais de 3,5anos)” de acordo com o GEM (2013, p.3), A proporção equivalente dos entrevistados em cada classificação, confere também, com a questão da mortalidade, estagnação e baixo índice de crescimento acelerado das empresas.

De acordo com os levantamentos teóricos, a metade das empresas fecham as portas depois dos 3 anos de vida, e entre as principais razões para esta mortalidade precoce estão a falta de planejamento e o descontrole na gestão. Esta realidade foi confirmada na amostra entrevistada. Existem controvérsias entre alguns resultados obtidos junto aos empresários, os quais em sua maioria afirmaram na questão 5, fig.11 pag.22, que: fazem planejamento de caixa; conhecem o tempo médio de pagamentos; sabem o valor de seu ativo e passivo; sabem quanto tem de patrimônio; conhecem o grau de endividamento e também qual está sendo a taxa de retorno sobre o investimento efetuado e, em contrapartida, somente 18,75% (questão 6, fig.12) sabem calcular a necessidade do capital de giro; 15,3% (questão 7, fig. 13) calculam a produtividade e 71,88% não elaboram o DRE (questão 8, fig.14) Pode estar faltando compreensão sobre o que é um planejamento. Planejamento estratégico, então, está por ser inserido na cultura da grande maioria destes empreendedores, que se mantém no mar sangrento da competição (Oceano Vermelho) conforme denomina Kim, e Mauborgne (2005).

A pesquisa apontou também a forma com que acontece o aprendizado: de forma informal ou acidental, através das atividades dos indivíduos, da interação entre eles e da experimentação em termos de acertos e erros, bem como através da assimilação da experiência de terceiros, de acordo com Dolabela (2003) no embasamento teórico e na pesquisa deste artigo confirmado na pergunta 3, pag. 21 direcionada aos empreendedores.

Com base na análise dos dados coletados 70,59% dos empreendedores confirmaram o alto índice de dificuldades enfrentadas na gestão de seus negócios (questão 1, fig.7), pontuaram a falta de tempo por assumirem multifunções e de conhecimento em gestão como fatores impeditivos para que consigam administrar. As áreas identificadas como mais críticas são: 1º lugar finanças, 2º pessoas, 3º planejamento e 4º marketing, contemplando as três áreas de cada visão (empreendedores e consultores) identificadas como problemáticas.

No que se refere à parte jurídica, 29,41% (questão 4, fig. 9 e 10) afirmaram terem tido questões jurídicas. Destes 29,41% (23,53% foram trabalhistas; 2,94% tributária e 2,94% financeira). A legislação brasileira parte o princípio que o empregado é a parte frágil, e ações deste tipo sempre se convertem em ganhos para os reclamantes. Os impostos são o 1º item que os empreendedores deixam de pagar, tornando-as negativas junto aos órgãos públicos, e assim, impedidas de participarem de licitações. Com registros negativos junto ao SPC e SERASA, os problemas começam tornarem-se graves. Comprometendo o funcionamento destes empreendimentos. A “bola de neve” cresce e muitas vezes quando o empresário

percebe já é tarde demais para recuperar. Com estes dados e estudo confirma a importância da assistência jurídica.

A proposta deste artigo, identificar como está sendo a atuação dos empreendedores como gestores, foi claramente captada através dos questionamentos da pesquisa, sendo grandes as deficiências e a falta mesmo de uma atuação na gestão, para que os empreendedores possam avançar, inovar e buscar atingir o crescimento acelerado (atualmente, somente 1,5%, das micro e pequenas empresas o atingem).

Os problemas identificados neste estudo foram: Aprendizado de forma informal e/ou acidental, necessidade de treinamentos, falta de conhecimento em gestão, falta de tempo para gerir seus negócios e dificuldades financeiras. A partir do quadro de problemas em relação à gestão enfrentado pelos empreendedores e considerando que, grande parte dos brasileiros, se aventuram, investindo muitas vezes tudo o que possuem em um negócio, foi feito um levantamento literário a respeito de soluções para estes empreendedores.

## **I – Consultoria**

Como conceito amplo de Consultoria empresarial, Oliveira (2007, p. 4) coloca que “é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. A consultoria pode ser de curta ou longa duração, em ambos os casos, o projeto deve apresentar um plano de atuação, o qual identifica e separa, os resultados esperados, a curto, médio e longo prazos. Interligando-os de forma perfeitamente interativa possibilitando a visualização da efetiva contribuição dos resultados de um momento específico para os momentos subsequentes.

O serviço de consultoria envolve serviços de treinamento que “é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos de uma empresa, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos estabelecidos e negociados entre as partes” (OLIVEIRA, 2007, p. 33). A partir dos anos 80, se passou a dar maior atenção ao desenvolvimento profissional e treinamento de pessoal nas organizações, surgindo o valor do capital humano. Isto devido ao aumento da competitividade e conseqüente busca de maior produtividade. No entanto, as pequenas empresas, especialmente de países em

desenvolvimento, ainda apresentam-se resistentes a abordagens gerenciais mais eficazes. (PREVIEBELLI; MEURER, 2005).

Literaturas trazem que um consultor pode ser externo ou interno à empresa-cliente, no entanto, somente o externo pode efetivamente ser denominado como prestador de serviço de consultoria. O consultor deve apresentar claramente as características de seus serviços como: importância, diferencial, comunicabilidade, originalidade, acessibilidade e lucratividade. Tendo um posicionamento claro ganhará mercado, consolidando-se.

## **II – Consultores Independentes**

Os consultores trabalham de forma independente (constituindo sua própria empresa de consultoria); consultores associados e/ou em cooperativa de consultores (unindo-se pessoas com diferentes especialidades, sendo uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente administrada). (MOCSÁNYI, 1997, p. 138).

## **III – Incubadoras**

As incubadoras de empresas são *habitats* de empreendedorismo e inovação, a criação das primeiras incubadoras brasileiras ocorreu na década de 1980 e dentre seus principais tipos pode-se citar: Incubadoras Tecnológicas, Incubadoras de Empresas de Setores Tradicionais e Incubadoras Mistas. Segundo Hansen (2000 citado por DORION; CHALELA, 2007) as chances de sucesso de uma empresa nascente, quando incubada, aumentam de 60% a 70%. Identificam as debilidades de suas incubadas, ainda que, por vezes não possa saná-las, sua função precede essa finalidade, impedindo que empreendedores lancem-se no mercado sem a mínima noção dos riscos e das dificuldades, uma vez que erros de dimensionamento inicial podem ser destruidores de capital.

Elas fornecem espaço físico individualizado para a instalação de cada empresa admitida; espaço físico para uso compartilhado (tais como sala de reunião, auditórios, área para demonstração de produtos, processos e serviços, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais), Recursos humanos e serviços especializados que as auxiliem em suas atividades como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e Propriedade Intelectual, entre outros; Capacitação/ Formação/ Treinamento de



empreendedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contatos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e Propriedade Intelectual; e Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas. (JABBOUR; DIAS; FONSECA, 2005).

#### **IV – Empresas Juniores**

A Empresa Júnior chegou ao Brasil em 1987, é um instrumento que apresenta aos estudantes a realidade do mercado sem as deficiências das outras formas existentes, como os estágios e as empresas convencionais. É uma pessoa jurídica independente, formada e gerida pelos próprios graduandos que presta serviços de consultoria sob a supervisão de professores e profissionais especializados. Capacitando universitários, oferecendo-lhes melhor preparação para as incertezas e necessidades do mercado de trabalho. (SOUZA, 2003).

#### **VI – SEBRAE**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada de interesse público que se propõe a estimular o espírito empreendedor e promover a competitividade e o desenvolvimento autossustentável dos pequenos negócios. Composto pelo SEBRAE Nacional e suas unidades Estaduais. Visando a excelência no atendimento aos seus clientes, compromisso com o resultado e a valorização humana, a instituição conta hoje com 5 mil colaboradores diretos, e, aproximadamente, 9 mil consultores e/ou instrutores credenciados. É subsidiado pelo governo nacional, fomenta o progresso econômico e social do povo brasileiro, prestando serviços de consultoria na forma de solução individual e também atendimento das necessidades e oportunidades de forma coletiva.

Proporciona uma grande variedade de assessorias, *in loco* e em suas sedes. Orientações para a abertura de empresas, orientação ao crédito e projetos que auxiliam na melhoria e na inovação das empresas. Através de pacotes hora com consultores em todas as áreas da administração, palestras, cursos (presenciais e a distância), oficinas e atendimentos *on line*. Bem como disponibiliza o acesso gratuito à biblioteca. (SEBRAE, 2014).

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa apresentada teve como enfoque a identificação do cenário do empreendedorismo no Brasil. O estudo analisou a atuação do empreendedor como gestores de seus negócios. O objetivo foi alcançado, pois após a apresentação de tabelas e gráficos, pode-se verificar e mensurar a existência de dificuldades na gestão e quais as áreas mais críticas. Contudo percebe-se que existe demanda para o mercado de consultoria focada na micro e pequenas empresas, uma oportunidade de negócio que contribuirá para a economia do país e para a sociedade.

A contribuição para as organizações participantes foi proporcionar reflexão e percepção sobre a importância de gerir eficientemente seus negócios. Conhecer os tipos de controles existentes capazes de extrair os dados necessários da realidade de suas empresas viabilizando assim, a tomada de decisões mais acertada para atingir seus objetivos.

Em relação ao âmbito do conhecimento, foi possível mapear de forma completa e detalhada por áreas da administração, a situação dos empreendedores frente à gestão de seus negócios.

As limitações da pesquisa foram: a área geográfica (focada em dois bairros de Porto Alegre) e a variedade dos segmentos (amostra foi 70,37% do segmento do comércio).

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se ampliar a abrangência da pesquisa para todos os bairros da cidade, interior do estado e, inclusive, todo o território nacional.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Maria Ignez Prado Lopes. **O direito e o avesso da consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1999.

DOLABELA, F. **Empreendedorismo: uma forma de ser**. Brasília: AED, 2003.

DORION, E.; CHALELA, L. R.. As incubadoras de empresas: habitats de empreendedorismo ou de inovação sustentável?. In: XVII SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 17., 2007, Minas Gerais. **Anais...**, 2007.

ENDEAVOR. **Ambiente empreendedor**. 2013. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/institucional/programas/ambiente-empreendedor>> Acesso em: 02 nov. 2014

FERREIRA, Edvan Alves. **O capital de giro como ferramenta de gestão para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas**. 2013. Disponível em: <<http://www.institutodeposgraduacao.com.br/uploads/arquivos/aed4933cf2e160236ca193ad7b80e601.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. [Apostila].

GEM- Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil (Relatório Nacional)**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo>> Acesso em: 29 mar. 2014.

GERBER, Michel E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUARDANI, Fátima; ROMITO, Fabio. **O processo de aprendizagem dos empreendedores: uma análise da forma como gestores de micro empresas aprenderam a administrar seus negócios**. 2010. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/273\\_trabalho.pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/273_trabalho.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2014

JABBOUR, Charbel J C; DIAS, Paulo Roberto; FONSECA, Sergio Azevedo. **As incubadoras de empresas como redes empresariais pró-inovação**. 2005. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/22/20>>. Acesso em: 27 abr. 2014

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, René. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOLB, D et al. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTESKI, Marcos Antônio. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. 2004. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/92978169/Micro-e-Pequenas-Empresas-No-Setor-Economico-Brasileiro-Koteski>>. Acesso em: 26 jun. 2014

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINEZ JÚNIOR, Valter. **Empreendedor: o sonho que pode virar pesadelo**. Disponível em: <file:///C:/Users/Luciane/Downloads/74-217-1-PB.pdf> Acesso em: 04 abr. 2014

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MOCSÁNYI, Dino Carlos. **Consultoria: o que fazer, como vender.** São Paulo: Ed. Gente, 1997.

NICKEL, S.; NICOLITSAS, P.; DRYDEN, N. What makes firms perform well? **European Economic Review**, v. 41, n. 3-5, p. 783-796, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de: **Manual de consultoria empresarial/ conceitos, metodologias, práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PREVIDELLI, J. José; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional.** Maringá: Unicorpore, 2005.

ROMERO, Sonia Mara Thater; NASCIMENTO, Belmiro J.C. Métodos de Pesquisa. In: FOSSATTI, Nelson C.; LUCIANO, Edimara Mezzomo. (Orgs.) **prática profissional em administração: ciência, método e técnicas.** Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 51-64.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE. **Estudos e Pesquisas/ Empreendedorismo.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo>>. Acesso em: 29 mar. 2013. Link não funciona

SEBRAE. **Estudos e Pesquisas/ Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil.** (P.22 – 30) Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil.pdf>>. Acesso em 07 abr. 2013. Link não funciona

SOUZA, Gustavo Costa de. **Empresa Júnior: uma ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem através da aplicação imediata de conceitos e teorias à realidade empresarial no ensino de administração no Brasil.** 2003. Disponível em: <[http://www.old.angrad.org.br/\\_resources/\\_circuits/article/article\\_1083.pdf](http://www.old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1083.pdf)>. Acesso em: 04 maio 2014.

THUMS, Jorge. **Acesso à realidade Técnicas de pesquisa e construção do conhecimento.** Canoas: Ed. ULBRA, 2003.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer! um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

## APÊNDICE A – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO

Nome: Luciane Galvan

Endereço: Av. Taquara, 304 apto 302 – Petrópolis – Porto Alegre – RS

Data de Nascimento: 03/07/1970

Fone p/ Contato: (51) 9289-6623

E-mail: [luciane.galvan@gmail.com](mailto:luciane.galvan@gmail.com)

Formação Acadêmica: Estudante do curso de Administração de Empresas PUCRS.

Empresa Atual: PUCRS/SEBRAE

Endereço: Av. Ipiranga, 6681 - Partenon - Porto Alegre/RS.

Fone p/ Contato: (51) 3353.7765

#### Experiência Profissional

Empresa: PUCRS/FACE/SEBRAE

Cargo: Agente de Orientação Empresarial e Serviços (Estagiária)

Função: Prospectar Empreendedores na adesão do Projeto Negócio a Negócio; Responsável por atendimentos junto ao empreendedor com foco em gestão executiva e em serviços; Realizar o diagnóstico da empresa; Elaborar planos de Ação; Realizar o acompanhamento e orientações na implementação das ações propostas; Avaliar o impacto da consultoria nos resultados do empreendedor e participar na elaboração de treinamentos para novos agentes de orientação empresarial.

Empresa: STRACTUM Farmácia de Manipulação Ltda.

Cargo: Sócia Diretora

Função: Diretrizes nos assuntos Administrativos, Financeiros, Gerenciamento dos Processos e Controle da Qualidade. Seleção, contratação e gerenciamento de pessoal. Gestão de estoques, compras, vendas e armazenamento. Logística de arquivamento de documentação contábil e técnica, rotinas referente aos equipamentos, fluxo de atividades da empresa, documentação geral e regulatória, bem como suas exigências dentro dos prazos legais.

Período: 1994 a 2011

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS EMPREENDEDORES



#### PESQUISA REFERENTE À GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS INICIAIS

#### Avaliação do Ensino Superior em Administração



Este instrumento de pesquisa é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC da aluna Luciane Galvan, formanda do Curso de Administração de Empresas da FACE, Escola de Negócios da PUCRS 2015, o presente estudo tem como objetivo identificar uma proposta diferenciada de consultoria de gestão para empreendedores iniciais.

O tempo para preenchimento não ultrapassará 13 minutos.

#### GRUPO I – GERAL.

01 – Você tem alguma dificuldade na gestão da sua empresa?  Sim  Não

Qual? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

02 – Numere de 01 a 07, sendo 07 a área de maior dificuldade na gestão e 01 a de menor dificuldade:

- FINANCEIRO
- PESSOAS
- MARKETING
- PLANEJAMENTO
- VENDAS
- ESTOQUES
- CLIENTES

03 – Como você resolve estas dificuldades hoje?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

04 – Você já teve questões jurídicas para resolver em sua empresa?  Sim  Não

Se sim, de que área?

Trabalhista  Tributária  Técnica  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

#### GRUPO II – FINANCEIRO E ECONÔMICO.

05 – Quanto ao Financeiro e Econômico em relação a sua empresa:

- Você faz planejamento de caixa?  Sim  Não  
 Você sabe qual é o tempo médio de pagamentos?  Sim  Não  
 Você sabe qual é o ativo e passivo circulante?  Sim  Não  
 Você sabe o valor que tem de Patrimônio?  Sim  Não  
 Você sabe qual é o grau de endividamento?  Sim  Não  
 Você separa as finanças pessoais da empresa?  Sim  Não

06 – Você sabe qual está sendo a taxa de retorno sobre o investimento que você fez?

- Sim  Não

07 – Você sabe como calcular a necessidade do capital de giro?

- Sim  Não  Faço um cálculo informal

08 – Você sabe como calcular a produtividade?

- Desconheço o que é a produtividade financeira de uma empresa  
 Não, a produtividade não é controlada.  
 Tenho uma previsão informal da produtividade  
 Sim, calculo e controlo a produtividade da empresa.

09 – Você faz o DRE (Demonstração do Resultado do Exercício)?

- Sim  Não  Desconheço como fazer

### GRUPO III – COMERCIAL/ MARKETING.

10 – Você sabe calcular:

O preço?

- Sim  Não  Pratico o preço de Mercado

As vendas mínimas mensais necessárias para cobrir seus custos?

- Sim  Não

11 – Você sabe qual é o tempo médio de recebimentos da sua empresa?

- Sim  Não

12 – No que diz respeito às expectativas de seus clientes:

- Desconheço  Conheço informalmente quando o cliente se manifesta  
 Sim, são conhecidas, fornecidas pelo cliente por meio de um instrumento formalizado.

13 – Você sabe quais são seus principais concorrentes, onde estão localizados e quais os seus diferenciais.



- Não, não tenho informações dos meus concorrentes.
- Tenho uma ideia, de acordo com minha percepção.
- Sim, realizo periodicamente uma análise da concorrência (condições de pagamento, promoções e atendimento)

14 – Você se preocupa em destacar seu ponto de venda em relação aos da concorrência?

- Não     Às vezes     Sempre

Você busca conhecer quais os fatores que influenciam na decisão de compra de seu cliente?

- Não  Busco obter por meio do cliente, informalmente  Conheço através de pesquisas.

Você sabe quais são as ações de promoção mais adequadas ao seu negócio?

- Não     Realizo às que acho interessantes.
- Sim, sei quais são mais adequadas.

15 – Você faz contato com seus clientes para informá-los de promoções e novidades?

- Não     Informo aos clientes especiais     Sim, busco informar todos os clientes.

#### GRUPO IV – ESTOQUE.

16 – Você possui controle sobre as entradas e saídas de mercadorias?

- Sim     Não     Tenho Informalmente

17 – Você sabe quanto tem em Valor de Custo em estoque?

- Desconheço     Tenho estimativa     Tenho um controle que me fornece esta informação

18 – Você sabe calcular o prazo de estoque em dias?

- Sim     Não     Desconheço como fazer

#### GRUPO V – PESSOAS

19 – Referente aos colaboradores:

As atividades são padronizadas?     Sim     Não

Você faz treinamentos?     Sim     Não     Não se aplica.

20 – Você controla a qualidade dos serviços da sua empresa?     Sim     Não

#### GRUPO VI – PLANEJAMENTO.

21 – Você faz Planejamento Tributário (orçamento)?

- Sim     Não     Desconheço do que se trata

22 – Você costuma colocar no papel o que deseja para o seu negócio?

Sim    Não    Tenho uma ideia informal

23 – Você possui definições de objetivos e metas para o seu negócio?

- Não, vou tocando meu negócio de acordo com o que vai acontecendo no mercado.  
 Tenho em mente, mas não os controlo.  
 Sim, tenho planos de ação para o alcance de meus objetivos e minhas metas.

24 – Você definiu a missão, a visão e os valores da sua empresa?

- Não.  
 Tenho uma ideia informal.  
 Sim, tenho de forma clara as premissas que norteiam a atuação da minha empresa.

25 – Você possui metas de vendas?       Sim    Não

Se sim, você controla a meta proposta?    Sim    Não