

# **ANÁLISE SOBRE O PAPEL E FUNÇÕES GERENCIAIS DOS GESTORES DAS PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO PÓLO DE CONFECÇÕES DA GLÓRIA, MUNICÍPIO DE VILA VELHA - E.S.**

**Anderson Soncini Pelissari**

**INAYARA VALÉRIA DEFEITAS PEDROSO GONZALEZ**

**Márcio Coutinho de Souza**

## **Resumo:**

*A capacidade de liderar eficazmente, gera a qualidade, melhor desempenho, produtividade, relações bem sucedidas e conseqüentemente maior lucratividade para a organização em que o Líder atua. Dessa forma, esse artigo tem como objetivo analisar como os gerentes de um pólo de confecções exercem as suas funções gerenciais, para isso, são avaliados os seguintes itens: desenvolvimento de competências gerenciais; papel e funções gerenciais; decisões estratégicas; apoio externo; planejamento das atividades; entre outros aspectos relevantes. Sendo utilizada para a pesquisa a metodologia bibliográfica e uma pesquisa de campo envolvendo 48 micros e pequenas empresas do pólo de confecção da Glória, Município de Vila Velhas-ES.*

**Área temática:** *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

## **Análise sobre o papel e funções gerenciais dos gestores das pequenas empresas: Um estudo no pólo de confecções da Glória, Município de Vila Velha – E.S.**

### **Resumo**

A capacidade de liderar eficazmente, gera a qualidade, melhor desempenho, produtividade, relações bem sucedidas e conseqüentemente maior lucratividade para a organização em que o Líder atua. Dessa forma, esse artigo tem como objetivo analisar como os gerentes de um pólo de confecções exercem as suas funções gerenciais, para isso, são avaliados os seguintes itens: desenvolvimento de competências gerenciais; papel e funções gerenciais; decisões estratégicas; apoio externo; planejamento das atividades; entre outros aspectos relevantes. Sendo utilizada para a pesquisa a metodologia bibliográfica e uma pesquisa de campo envolvendo 48 micros e pequenas empresas do pólo de confecção da Glória, Município de Vila Velhas-ES.

**Palavras-chave:** Micro e pequena empresa. Decisões estratégicas. Pólo de confecções.

**Área Temática:** Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual.

### **1 Introdução**

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.

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 as exigências das mudanças e conhecer profundamente seu negócio. Construir uma administração empreendedora é a principal tarefa política desta geração.

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”.

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 buscando alcançar a eficiência gerencial/empresarial.

Assim, o presente artigo visa analisar o papel e funções gerenciais dos gestores das pequenas empresas. A metodologia utilizada neste estudo sustenta-se na pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. É apropriada para estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno, por parte do pesquisador, são insuficientes ou inexistentes. Seu objetivo é explorar um problema ou situação para prover critérios e compreensão. Caracteriza-se por ser flexível e versátil, e por beneficiar-se do uso de vários métodos (MALHOTRA, 2001). Neste estudo foi aplicado um questionário de perguntas diretas às empresas, que não serão divulgadas (pelo anonimato solicitado pelas mesmas), sendo que o universo da pesquisa são 48 de empresários de micro e pequenas empresas do município de Vila Velha/ES.

Este trabalho está estruturado em três partes. Em um primeiro momento, aborda-se o conceito de empresa e pequena empresa. Em seguida, discorre-se sobre o papel e funções gerenciais, com o intuito de mostrar as habilidades que facilitam o empresário na execução de suas tarefas. Por fim, apresentam-se a área em estudo e os resultados explorados. Os dados são apresentados na íntegra, comentados ou situados, expressos por gráficos e ou demonstrativos numéricos, quando for o caso.

## 2 As empresas

Silva (1994, p. 13), afirma que antes de se conceituar a palavra empresa (Empresa: vem do latim *prehensa*, que significa negócio, empreendimento) 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).

Destarte, 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).

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 definia: “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 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.

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

Fonte: Kassai (1996, p. 81)

#### Quadro 1 – Demonstrativos dos Critérios Oficiais de Classificação de MPMEs.

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.

### **3 Desenvolvimento de competências gerenciais**

Atualmente, é cada vez mais claro que o sucesso de planos e estratégias depende de pessoas comprometidas com a missão e os objetivos das organizações, assim como do desenvolvimento de uma série de competências para que as pessoas estejam à altura de assumir desafios, especialmente, no âmbito gerencial, responsável por potencializar a gestão da empresa. Desta forma, o desenvolvimento de competências gerenciais se alinha ao objetivo mais amplo de tornar as organizações melhor preparadas para enfrentar os desafios atuais e futuros, especialmente as de pequeno porte, que são mais suscetíveis às mudanças.

Ressalta-se que a estas competências, cada organização pode acrescentar aquelas que considera críticas para o alcance de seus resultados específicos. O importante é que as competências gerenciais expressem o espírito da organização e a ajudem a alcançar maiores e melhores resultados.

Mintzberg (1977) tenta mostrar que os gerentes não são aquelas pessoas meditativas e disciplinadas conforme consta de inúmeros livros didáticos, o que é comprovado por ele, através de estudos realizados que mostram os gerentes envolvidos com questões diárias colhendo suas próprias informações, tomando rápidas e às vezes apressadas decisões, centralizando esforços naquilo que é estratégico para a organização, ou seja, seu *core business*.

Referindo-se à questão do desenvolvimento de competências gerenciais, Swieringa e Wierdsma (1992) contribuem para essa reflexão destacando as três dimensões principais que consideram.

1. O SABER – refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados a informação que possa agregar valor ao trabalho. Conforme Ruas (1999), o conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, de sistemas de custos, de segmentação de mercados, de atendimento aos clientes, de sistematização e organização das informações etc.).
2. O SABER FAZER – refere-se a habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos, habilidade para negociar com clientes, com fornecedores, e clientes internos, habilidade para planejar, para avaliar desempenhos etc.) (RUAS, 1999).
3. O SABER AGIR – refere-se a atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para se poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das suas, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender, persistência etc.) (RUAS, 1999).

Na realidade, as dimensões saber, saber-fazer e saber-agir estão inter-relacionadas e por vezes se confundem. Trata-se de uma análise múltipla de dimensões que se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização, uma vez que estes conceitos podem ser amplamente analisados sob os diferentes prismas citados. Um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências gerenciais refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber-agir).

### **4 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) comenta que 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) 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.

#### **4.1 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 (MATTOS, 1991, p. 12), conforme figura (1) abaixo:

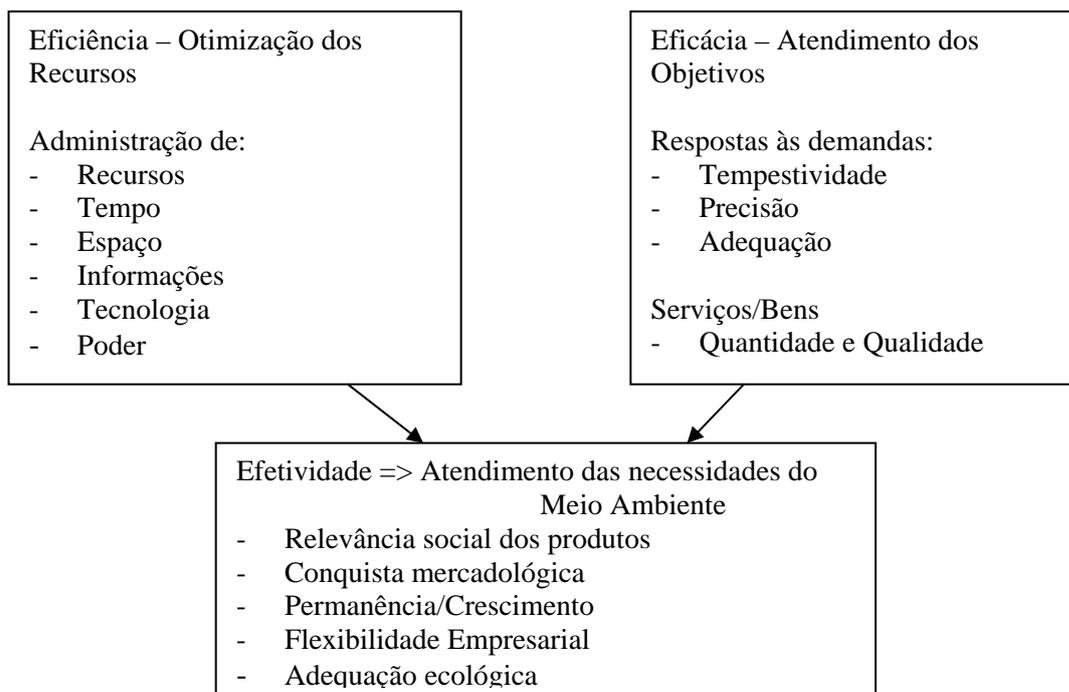


Figura 1 – Desempenho Empresarial

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.

#### 4.2 Dimensões da Competência Gerencial

O desempenho da função gerencial exige do empresário, conhecimentos e habilidades em 04 dimensões conforme relaciona Mattos (1991, p. 12):

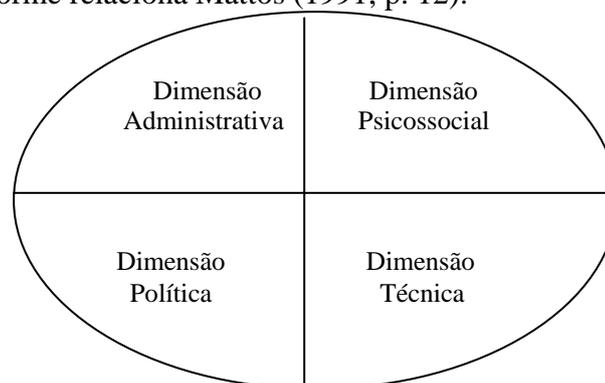


Figura 2 – As dimensões da competência Gerencial

*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.

## **5 Apresentação da Área em Estudo**

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. O município de Vila Velha se destaca na produção de malhas e conta hoje com cerca de 1.500 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.

## **6 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. A seguir apresentam-se os dados coletados e as conclusões a cerca destes.

### **a) 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 1, 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.

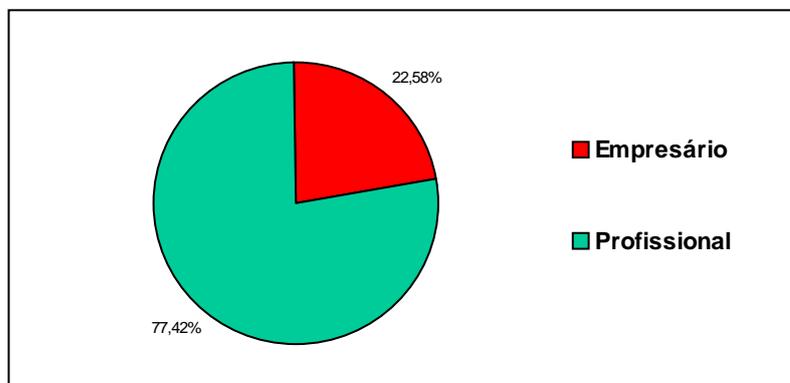


Figura 1 – Natureza da experiência

#### b) 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 2, 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.

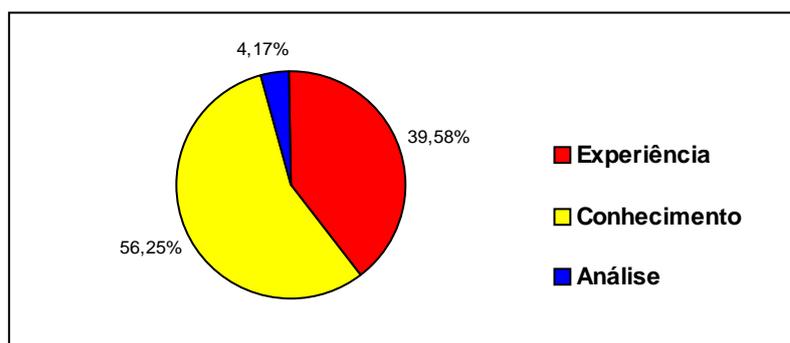


Figura 2 – Decisões estratégicas

#### c) Apoio externo

Ajuda profissional externa é um fator de grande importância para o sucesso da organização, como é atestado 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, visita 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 de apoio externo, (ver figura, 3).

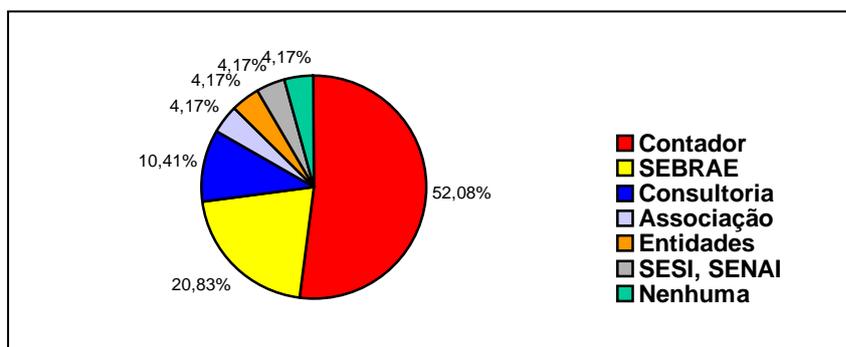


Figura 3 – Apoio externo utilizado

### 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.

### d) 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 (figura, 4).

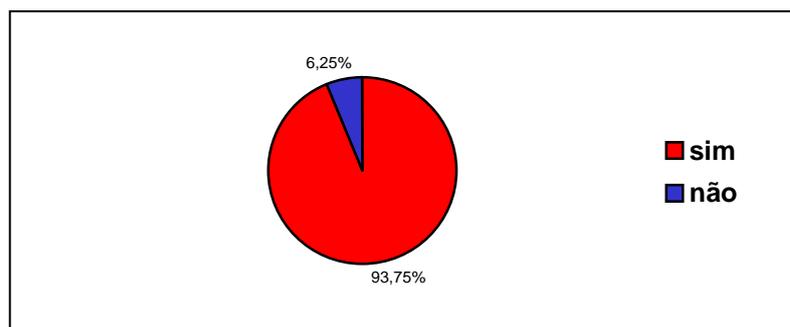


Figura 4 – Planejamento das atividades desenvolvidas

### 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; 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.

### e) 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 5. Quanto às áreas de planejamento as que mais se destacaram foram: produção, finanças, marketing e recursos humanos.

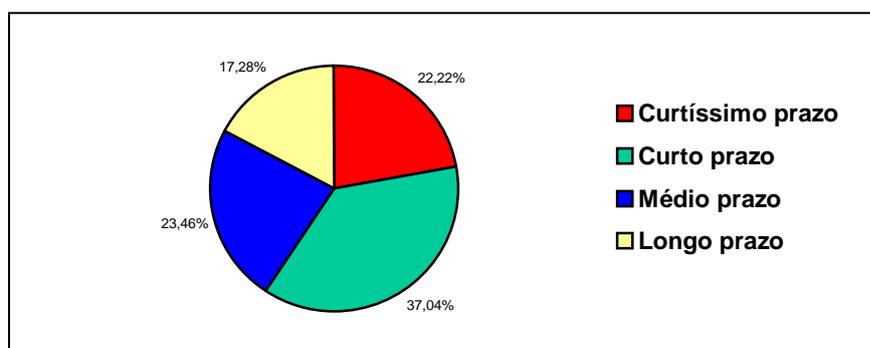


Figura 5 – Prazos do Planejamento.

#### f) Forma de planejamento.

De acordo com a figura 6, 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.

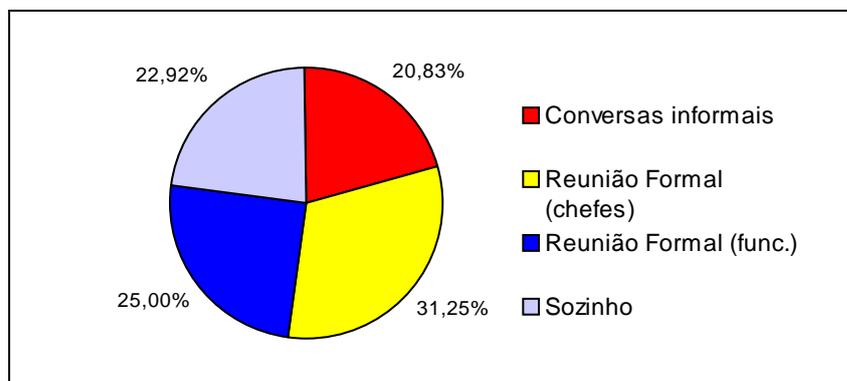


Figura 6 – Forma de planejamento.

#### 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.

#### g) 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 7, 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 (1990), que visa dotar os participantes de informações sobre as principais áreas da administração de uma pequena empresa.

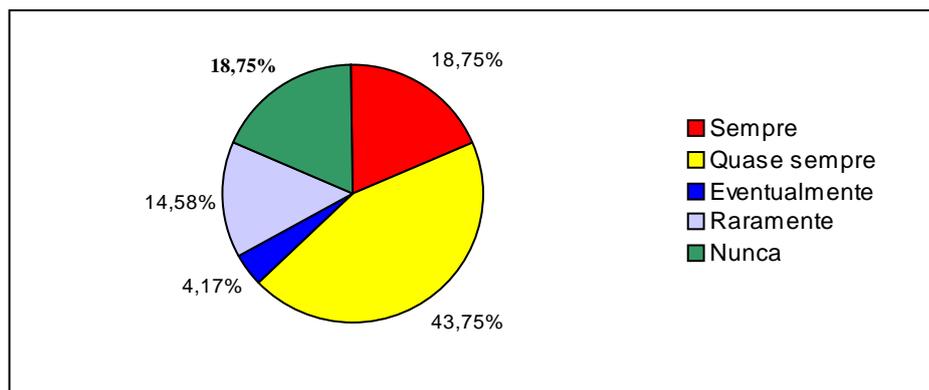


Figura 7 – Participação em cursos de atualização

### 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.

### h) 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 8:

- 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 auto-gerenciamento, permitindo coordenar adequadamente sua equipe de trabalho;
- 2,08% proporciona novos conhecimentos relacionados à tecnologia.

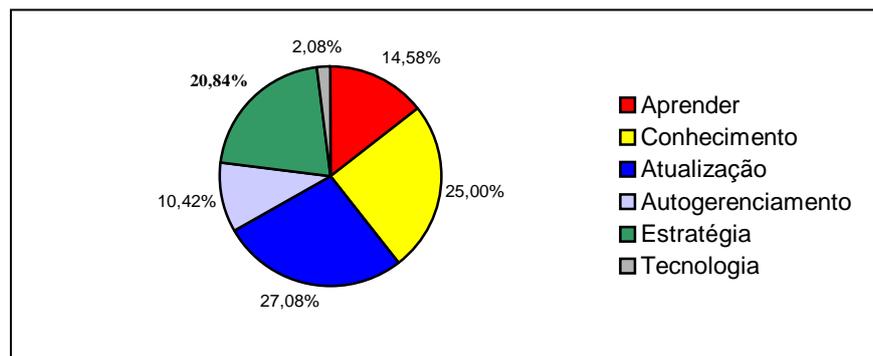


Figura 8 – Vantagens da capacitação gerencial/treinamento

**i) 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)

	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°
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

Tabela 1 – Áreas de prioridade dentro da empresa\*

\* 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.

**Considerações Finais**

Observa-se com a pesquisa que é de extrema importância que os gestores das micros e pequenas empresas em estudo, busquem o conhecimento, em fontes internas e externas à organização, pois o conhecimento representa a fonte para as decisões estratégicas; desenvolvimento de competências gerenciais; papel e funções gerenciais; apoio externo; e, **planejamento das atividades.**

Contudo destaca-se na pesquisa a percepção sobre a necessidade de treinamento par melhor relacionamento com o nicho de mercado de confecção; e as práticas de planejamento das empresas através de reuniões formais (com os gerentes dos diversos departamentos), reuniões formais com todos os funcionários da empresa, e conversas informais com os gerentes e funcionários.

## Referências

- CARDOSO, Fernando Henrique. Programa de domingo. **Pequenas empresas grandes negócios**. Rede Globo, 23/02/98.
- CHÉR, Rogério. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Ed. Maltese, 1991.
- 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.
- 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.
- 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.
- LOPES DE SÁ, Antônio. **Como administrar pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1984.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, Fauze Najib. Artigo: **Perfil do líder para o ano 2000**. In: www.rh.com.br, 2000a.
- MATTOS, Ruy de Alencar. **Gestão e Democracia na Empresa**. Brasília: Livres 1991
- MINTZBERG, H. As atribuições do administrador, ficção e realidade. *Diálogo*, v. 10, n. 1, 1977.
- OHMAE, Kenichi. **Os novos limites da empresa**. HSM Management v.8, p.22-26, mai./jun./98.
- 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.
- RICHERS, Raimar. **O que é empresa**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1996.
- RUAS, R. **Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro?** Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, São Paulo: Agosto, 1999.
- SALOMON, Stevem. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Nórdica, 1986.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1994.
- 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**.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e Controle**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- 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.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. Buenos Aires: 1992.
- VIANA, Marco Aurélio. **Gente Total**. São Paulo: Gente, 1996.
- www.sebrae.com.br/- SEBRAE. Estatísticas 1997 e 2000.