



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS
CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RAFAEL BARBOZA LEAL

**EMPREENDER E COMPETIR NO CARIRI OCIDENTAL PARAIBANO:
uma Abordagem Paradigmática de Construto, sob a Ótica da Teoria Causal e
Effectuation, no Universo das MPEs.**

**MONTEIRO - PB
2011**

RAFAEL BARBOZA LEAL

**EMPREENDER E COMPETIR NO CARIRI OCIDENTAL PARAIBANO:
uma Abordagem Paradigmática de Construto, sob a Ótica da Teoria Causal e
Effectuation, no Universo das MPEs.**

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis no Centro de Ciências Humanas e Exatas, Poeta Pinto de Monteiro, da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, sob orientação do Prof. Me. Mamadou Dieng.

MONTEIRO – PB
2011

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL – CAMPUS VI

L433e Leal, Rafael Barboza .

Empreender e competir no Cariri Ocidental Paraibano: uma abordagem paradigmática de construto, sob a ótica da Teoria Causal e *Effectuation*, no universo das MPEs [Manuscrito] / por Rafael Barboza Leal. – 2011.

87 f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2013.

“Orientação: Prof. Me. Mamadou Dieng , Departamento de Ciências Contábeis”.

1. Empreendedorismo . 2. Micro e Pequenas empresas . I.
Título.

21.ed. CDD 658.022

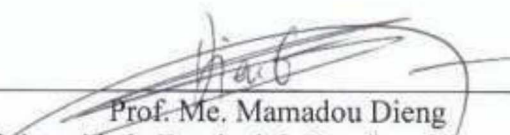
RAFAEL BARBOZA LEAL

**EMPREENDER E COMPETIR NO CARIRI OCIDENTAL PARAIBANO:
uma Abordagem Paradigmática de Construto, sob a Ótica da Teoria Causal e
Effectuation, no Universo das MPEs.**

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis no Centro de Ciências Humanas e Exatas, Poeta Pinto de Monteiro, da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.

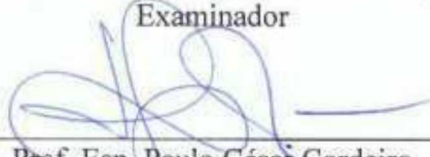
Aprovada em: 22/06/2011

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Mamadou Dieng
Universidade Estadual da Paraíba - *Campus VI*
Orientador

Prof. Esp. Ana Paula Batista Cruz
Universidade Estadual da Paraíba - *Campus VI*
Examinador



Prof. Esp. Paulo César Cordeiro
Universidade Estadual da Paraíba - *Campus VI*
Examinador

Dedico este trabalho à minha mãe, Maria das Dores, que tantas dores sofreu para que hoje eu estivesse conquistando esta etapa, infelizmente não fazia parte dos planos de Deus que a Senhora estivesse aqui, mais um dia lhe darei aquele abraço e comemoremos pra sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a Deus por sempre me dar força suficiente pra superar todos os meus medos e seguir firmemente, afinal, todo este trabalho é fruto de muita persistência e insistência, meus irmãos Guilherme e José Ivan pela paciência;

Ao agradecer, nos arriscamos sempre a esquecer alguém, então agradeço a todos que acompanharam toda essa trajetória no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis na UEPB. Em especial a professora Larissa Ataíde, que me sugeriu o tema; a professora Lílian Perobon cujo trabalho de estágio direcionou-me a tema voltado para empreendedorismo, ao professor Francisco Victor, cujas sugestões ajudaram imensamente; ao professor Cláudio Leôncio por acreditar neste trabalho; e ao professor Mamadou Dieng, impossível mensurar a sua importância para minha jornada no curso, obrigado pela força e por compartilhar conosco sua paixão pelo ensino;

Agradeço a todas as pessoas que convivi durante o estágio no SEBRAE/PB – Agência Cariri, sem a contribuição de vocês, este trabalho não existiria;

E finalmente a todos que torceram por mim, mesmo que não contribuindo diretamente com o trabalho.

“Na medida em que posso modificar o futuro, não preciso tentar prevê-lo”.
(Sarah Sarasvathy)

RESUMO

A presente monografia busca entender os mecanismos implementados pelas empresas do cariri para a obtenção da competitividade, explorando as características do gerente/proprietário refletidas nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Baseado em um questionário auto-avaliativo realizado pelo empreendedor, acreditamos que as empresas no cariri paraibano como qualquer outra existente no Brasil, precisam se preparar para um mercado exigente e competitivo. Todo empreendedor precisa conhecer a si mesmo, e é através da exploração das características do gerente/proprietário refletidas em sua atuação como Micro Pequenas Empresas (MPEs) que o conhecemos. Inicialmente, procuramos qualificar o empreendedor, através de uma compreensão do particular do que é ser empreendedor, em seguida conhecemos as linhas de pesquisas sobre o empreendedorismo, e como o empreendedor busca esse cliente; ou através de planejamento, prévio e detalhado, ou através da intuição, onde se destaca: quem o empreendedor é? O que sabe fazer? E quem conhece? Utilizamos da descrição de qualidades do empreendedor, a fim de buscar a melhor forma de como podemos atingir os objetivos e requisitos de boa gestão; envolvem uma rediscussão da estrutura organizada de conhecimento acerca do empreender, tomamos como base teórica dois modelos: o Causal e o *Effectuation*. Quanto aos resultados não ficamos na simples definição do que deve ser feito e o que não deve ser feito, oferecemos uma consultoria detalhada com informações que contribuam com a formação de uma vantagem competitiva na empresa. Tendo a certeza que o desempenho da empresa nem sempre vai depender do que ela faz, porém de um conjunto de fatores internos e externos.

Palavras-chave: Empreendedor. Competitividade Empresarial. Causal e *Effectuation*.

ABSTRACT

The objective of this thesis was to understand and analyze the mechanisms implemented by companies to obtain Cariri competitiveness by exploiting the characteristics of the manager / owner reflected in Micro and Small Enterprises (MSEs). Based on a self-evaluation conducted by the contractor, we believe that companies in Cariri Paraíba like any other existing in Brazil, need to prepare for a demanding and competitive market. Every entrepreneur needs to know himself, and is by exploiting the characteristics of the manager / owner reflected in his portrayal of Micro Small Enterprises (MSEs) that we know. Initially, we tried to qualify the entrepreneur through a particular understanding of what being an entrepreneur, then we know the lines of research on entrepreneurship, and how the entrepreneur seeks to that customer, or through planning, preliminary and detailed, or by intuition, which stands out: who is the entrepreneur? What can you do? And who knows? We use the description of qualities of an entrepreneur in order to find the best way of how we can achieve the objectives and requirements of good management, a renewed discussion involving the organized structure of knowledge about the enterprise, we take two basic theoretical models: the Causal and Effectuation. As for the results we are not in the simple definition of what should be done and what should not be done, we offer a consultancy with detailed information to assist with the formation of a competitive advantage in business. Making sure that the company's performance will not always depend on what she does, but a set of internal and external factors.

Keywords: entrepreneur. competitiveness. causal and effectuation.

SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

DIEESE – Departamento Interestadual de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

FNQ – Fundação Nacional de Qualidade.

IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e da Produtividade.

MEC – Ministério da Educação.

MEG – Modelo de Excelência de Gestão.

MPE – Micro e Pequenas Empresas.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego.

ONU – Organização das Nações Unidas.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

PROCON – Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Local da Pesquisa na MPEs.....	19
Tabela 2: N° de Estabelecimentos com ou sem empregados, por porte - Nordeste e Brasil em 2007 e 2008.	20
Tabela 3: Número de Empregos Formais por Setor de Atividade das Empresas Pesquisadas	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferentes perspectivas sobre o empreendedor	28
Quadro 2: Dimensões da Orientação Empreendedora em Diferentes Estudos.	30
Quadro 3: Variáveis das habilidades do empreendedor	31
Quadro 4: Anatomia das Decisões de Processo Causal e <i>Effectuation</i>	39
Quadro 5: Diferenciação dos Processos Causais e de <i>Effectuation</i>	41
Quadro 6: Sumário de um Plano de Negócios.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estratégia da Pesquisa.....	24
Figura 2: Processo <i>Effectuation</i> – dinâmico e interativo.....	37
Figura 3: Modelos de decisão causal e <i>effectuation</i>	38
Figura 4: Processo Causal.	40
Figura 5: Processo Causal Criativo.	40
Figura 6: Processo <i>Effectuation</i>	40
Figura 7: Uma visão sistêmica da Gestão Organizacional do MEG®	47
Figura 8: Faixa Etária dos Proprietários Pesquisados	49
Figura 9: Nível de Formação Educacional dos Pesquisados	49
Figura 10: Tempo de Atuação Formal das Empresas Pesquisadas	50
Figura 11: Empregos Formais por Setor de Atividade das Empresas Pesquisadas.....	50
Figura 12: Agrupamento de Clientes.....	52
Figura 13: Expectativas dos Clientes	53
Figura 14: Divulgação dos Produtos/Serviços aos Clientes	54
Figura 15: Registro das Reclamações dos Clientes	54
Figura 16: Empresas que Avaliam a Satisfação dos Clientes.....	55
Figura 17: Empresas que Verificam Impactos Negativos na Sociedade	57
Figura 18: Empresários que Cumprem as Exigências Legais	57
Figura 19: Empresas Realizam Ações Sociais	58
Figura 20: Empresas que Disseminam a Missão.....	60
Figura 21: Incentivos as Regras de Comportamento Ético	61
Figura 22: Empresas que Fazem Análise de Desempenho.....	61
Figura 23: Compartilha Objetivos com os Funcionários.....	62
Figura 24: Aplicação de Conhecimentos Gerenciais.....	63
Figura 25: Melhorias/Inovação.....	63
Figura 26: Empresas que Disseminam a Visão	65
Figura 27: Empresas que Definem Estratégias.....	66
Figura 28: Empresas que Indicadores de Estratégia.....	66
Figura 29: Empresas que Definem Planos de Ação e Metas	67
Figura 30: Definição de Funções e Responsabilidades	69
Figura 31: Contratação de Funcionários.....	70
Figura 32: Capacitação de Funcionários	70
Figura 33: Segurança no Trabalho.....	71
Figura 34: Bem-Estar no Trabalho	72
Figura 35: Empresas cuja Atividades Padronizadas.....	74
Figura 36: Controle de Desempenho	75
Figura 37: Empresas que Praticam Seleção de Fornecedores	75
Figura 38: Tipo de Controles Financeiros Usados pela Empresa.....	76
Figura 39: Definição de Informações para Condução do Negócio	78
Figura 40: Compartilha Informações de Atividades com os Funcionários.	79
Figura 41: Empresas que Fazem Benchmarking	79

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA	15
1.2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.2.1. OBJETIVO GERAL	17
1.2.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	18
1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	19
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
2.1. NATUREZA DO ESTUDO	22
2.1.1. ABORDAGEM DO ESTUDO.....	22
2.1.2. TIPO DE PESQUISA.....	23
2.2. ESTRATÉGIA DA PESQUISA	23
2.3. UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA.....	24
2.4. COLETA DOS DADOS.....	24
2.5. TRATAMENTO DOS DADOS.....	25
3. REFERENCIAL TEÓRICO	26
3.1. QUEM É O EMPREENDEDOR?	27
3.1.1. CONCEITO	28
3.3. DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	29
3.4. HABILIDADE OU CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR.....	31
3.4.1. BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA	32
3.4.2. PERSISTÊNCIA	32
3.4.3. COMPROMETIMENTO	33
3.4.4. EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA.....	33
3.4.5. CORRER RISCOS CALCULADOS	33
3.4.6. ESTABELECIMENTO DE METAS.....	34
3.4.7. BUSCA DE INFORMAÇÕES.....	34
3.4.8. PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS.....	35
3.4.9. PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS	35
3.4.10. INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA	36
3.5. ABORDAGENS DE EMPREENDEDORISMO	36
3.5.1. TEORIA CAUSAL.....	36
3.5.2. TEORIA DO <i>EFFECTUATION</i>	37
a) Exemplo de processo Causal.....	38

b)	Exemplo de processo <i>Effectuation</i>	39
3.5.3.	DIFERENCIAÇÃO DO <i>EFFECTUATION</i>	41
3.6.	ENSINO DO EMPREENDEDORISMO.....	42
3.6.1.	ENSINO DO EMPREENDEDORISMO NO CARIRI PARAIBANO.....	43
3.6.1.1.	EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA DO SEBRAE.....	43
3.6.1.1.1.	EMPRETEC.....	43
3.6.1.1.2.	DESAFIO SEBRAE.....	46
3.6.1.2.	ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL DO SEBRAE.....	46
3.7.	TEORIA DE CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	47
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
4.1.	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	49
4.2.	CLIENTES.....	51
4.2.1.	DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – <i>CLIENTES</i>	52
4.3.	SOCIEDADE.....	55
4.3.1.	DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – <i>SOCIEDADE</i>	56
4.4.	LIDERANÇA.....	58
4.4.1.	DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – <i>LIDERANÇA</i>	60
4.5.	ESTRATÉGIAS E PLANOS.....	64
4.5.1.	DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – <i>ESTRATÉGIA E PLANOS</i>	65
4.6.	PESSOAS.....	67
4.6.1.	DADO COLETADOS NO CRITÉRIO – <i>PESSOA</i>	69
4.7.	PROCESSOS.....	72
4.7.1.	DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – <i>PROCESSOS</i>	74
4.8.	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO.....	76
4.8.1.	DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – <i>INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</i>	78
5.	CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES.....	80
	REFERÊNCIAS.....	82
	ANEXOS.....	87

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

O empreendedor, como objeto de estudo, e o empreendedorismo, como fenômeno, têm sido amplamente estudados. Diversos autores têm se dedicado a esse tema sob as mais diversas perspectivas e diferentes áreas do conhecimento humano (READ e SARASVATHY, 2005).

A percepção da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social tem provocado o surgimento de muitas pesquisas na área. Como consequência disso, há um crescente número de publicações na área em periódicos reconhecidos internacionalmente, o que passa a ser um estímulo ao desenvolvimento de contínuas pesquisas. (MARTENS e FREITAS, 2007)

De uma maneira geral, o campo do empreendedorismo envolve o estudo de fontes de oportunidades; o processo de descoberta, evolução e exploração dessas oportunidades.

A pesquisa sobre o termo empreendedorismo é recente, mas a pesquisa sobre o fenômeno não. No Brasil, trabalhos como os de Luis Carlos Bresser Pereira, “Empresários e Administradores”, e o de Fernando Henrique Cardoso, “Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil”, trouxeram luz sobre a origem dos empreendedores brasileiros e o desenvolvimento do País, ao serem publicados em 1964. Após esse período, observou-se o fortalecimento de empreendimentos governamentais. (NAKAGAWA, 2008)

Mais recentemente, o tema empreendedorismo ganhou mais destaque, e isso é percebido na evolução do número de livros sobre empreendedores brasileiros.

Kuratko e Hodgetts (1992, p. 3) explicam que “a palavra ‘empreendedor’ é derivada do termo em francês *entreprendre*, que significa ‘tomar a iniciativa’.” Esses autores afirmam que, apesar de autores anteriores, como Richard Cantillon, por volta de 1875, ou Jean Baptiste Say, por volta de 1803, terem mencionado a figura do empreendedor em suas obras, somente

a partir do meio de século XX, com a publicação dos trabalhos de Joseph Schumpeter (1934), é que o empreendedor ganhou papel especial no desenvolvimento econômico.

Morris *et al.*(2000) afirmam que o empreendedorismo pode ser aplicado a uma variedade de contextos, entre eles a criação de novas empresas, o crescimento orientado de pequenas empresas, grandes empresas já consolidadas, organizações não lucrativas e organizações governamentais.

Essa monografia aventará sobre a aplicação da orientação empreendedora, refletindo na formação de uma vantagem competitiva. Segundo Porter (1947) a base fundamental do desempenho acima da média, durante longo prazo é a vantagem competitiva sustentável.

O universo do empreendedorismo é, sem dúvida, provocante; escrever sobre este tema leva a uma infinidade de materiais de pesquisa, afinal, trata-se em estudar a natureza comportamental do ser humano diante de desafios.

Descobrir novos caminhos ainda não conhecidos em que uma idéia pode ser a solução ou a perdição dentro de um conjunto de possibilidades. Criatividade, inovação e uma atitude positiva permitem a construção do sucesso e a sobrevivência; competindo e fortificando o crescimento, afinal “competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência (sic)” (DENGEN, 1989, p. 106).

Segundo Kuhn (1978) paradigma é um “mapa” que define os limites do território onde as respostas serão procuradas em primeiro lugar. Propondo uma abordagem paradigmática busca-se discutir a cerca de dois modelos: um que prega a fase de planejamento sobre uma realidade ainda não existente (Teoria Causal), como algo primordial (MORRIS, LEWIS e SEXTON, 1994), o outro diz que o essencial é o conhecimento de si, posteriormente do cliente, pois na prática os pequenos empreendimentos nascem dos meios que a pessoa dispõe e de quem ela é (READ e SARASVATHY, 2005), ou seja, o que sabe fazer (Teoria do *Effectuation*).

Utiliza-se durante todo o trabalho a palavra *Effectuation* por acreditar que a tradução para o português acarreta uma mudança quanto à significância exata da palavra, tendo em vista que no inglês existe apenas a palavra *Effectual*, que traduzindo seria “efetivo”, desta forma, não ajuda na compreensão do termo.

Nesta monografia apenas são apresentados os aprendizados observados em contextos específicos, e tais aprendizados não representam, necessariamente, as “melhores práticas”.

Na certeza da importância de empreender e competir, constatando uma realidade brasileira de pequenas iniciativas, este trabalho propõe contribuições que venham a transformar cenários de dificuldades competitivas, a partir do reconhecimento dos pontos fortes e fracos dos empreendedores do cariri ocidental paraibano.

1.2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Como os gerentes/proprietários das empresas do cariri ocidental paraibano desenvolvem estratégias para a obtenção de vantagem competitiva?

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Entender os mecanismos implementados pelas empresas do cariri para a obtenção da competitividade, explorando as características¹ do gerente/proprietário refletidas nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

1.2.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a condução da gestão empresarial nas empresas, tendo como base as características do empreendedor;
- Conhecer os pontos fracos e fortes, além das oportunidades para melhoria da gestão empresarial;
- Observar quais os mecanismos e processos utilizados na busca de melhorias contínua;

¹ Estruturados a partir do item 3.4;

- Reconhecer nas empresas uma estrutura organizada de conhecimento de informações administrativas, no que trata dos seguintes critérios: clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos, processos, informações e conhecimento;
- Identificar qual o estágio de atendimento das empresas aos requisitos de uma boa gestão;

1.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Foram pesquisadas empresas classificadas como MPEs, aquelas com receita bruta anual (base dezembro/09) de até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), incluindo a soma dos orçamentos de filiais e matriz.

Conforme a Lei Geral nº 123 de 14 de dezembro de 2006, são consideradas micro e pequenas empresas:

Art. 3º - Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei 10.406, de 10/01/2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

As MPEs apresentam estruturas organizacionais simplificadas, alias, comumente encontramos a figura do proprietário-gerente. Existe uma proximidade maior com o cliente, o que torna possível a identificação das necessidades (preço, produto, qualidade) e de sua satisfação (participação), como também, de suas reclamações. Por esse envolvimento, em muitas empresas, a figura do proprietário, pessoa física, se confunde com a pessoa jurídica. Quando isso ocorre nas finanças da empresa, podemos acusar um rompimento no princípio da entidade.

Quanto à delimitação setorial das MPES: não houve delimitação setorial, buscaram-se representação dos setores de comércio, serviços e indústria.

Contato prévio e pesquisa das MPES realizada no período de 01/07/2010 a 31/09/2010.

Tabela 1: Local da Pesquisa na MPES

CIDADES	Nº DE EMPRESAS PESQUISADAS
Amparo	1
Camalaú	2
Monteiro	14
Prata	2
Sumé	1
TOTAL	20

1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A empresa é, sem dúvida, importante no processo de combinação dos fatores de produção de bens e serviços. Além disso, essencial no fluxo circular de uma economia capitalista.

Existe muita discussão a respeito das micro e pequenas empresas, entretanto, muitas empresas nascem todos os anos e poucas conseguem sobreviver, as taxas de mortalidade ficam em torno de 55% e 75%, nos três primeiros anos de vida (SEBRAE, 2003). A criação e o desenvolvimento de pequenas empresas tornam-se fundamentais para o país, contribuindo para geração de empregos, para o desenvolvimento e crescimento econômico, então, todo estudo que busque melhorias no qual torne possível a continuidade desta, é extremamente admirável.

Relevante dizer que em 2002, 60% dos empregados eram mantidos pelas micro e pequenas empresas, gerando 43% da renda nacional total (BNDES², 2002 *apud.* DUTRA).

² Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Segundo o Anuário do Trabalho nas MPEs (2009, p.37), representaram em 2008 99,12% do total de empresas existentes no Brasil.

Pode-se conferir através da tabela 2, a seguir:

Tabela 2: N° de Estabelecimentos com ou sem empregados, por porte - Nordeste e Brasil em 2007 e 2008.

2007				
PORTE	NORDESTE	%	BRASIL	%
Micro	783888	94,37%	5313753	94,20%
Com empregados	252124	30,35%	1694707	30,04%
Sem empregados	531764	64,02%	3619046	64,16%
Pequena	40038	4,82%	279066	4,95%
Média	4298	0,52%	31403	0,56%
Grande	2450	0,29%	16648	0,30%
TOTAL	830674	100,00%	5640870	100,00%
2008				
Micro	810720	94,13%	5486649	93,98%
Com empregados	267187	31,02%	1783090	30,54%
Sem empregados	543533	63,10%	3703559	63,44%
Pequena	43316	5,03%	300047	5,14%
Média	4674	0,54%	33597	0,58%
Grande	2609	0,30%	17777	0,30%
TOTAL	861319	100,00%	5838070	100,00%

Fonte: MTE. Rais, Elaboração: DIEESE

Sempre é tempo de buscar melhorias na gestão empresarial. Através desta pesquisa o empresário identifica características nas quais pode buscar crescimento e diferenciação.

Existe uma demanda empresarial de informações acerca do trato administrativo da empresa; começar a empreender e competir, e ainda sustentar uma vantagem competitiva, necessita-se de um estudo que apóie o empresário neste assunto. Sendo assim, havendo um público empresarial com disponibilidade a fornecer informações e que permitisse serem pesquisados, os quais tornaram possível uma relação de confiança no fornecimento de informações. Cientes da necessidade imposta aos empreendedores de enfrentar com

determinação, decisões sobre seus próprios papéis e seus próprios compromissos (DRUCKER, 1998).

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco capítulos:

No primeiro, uma breve apresentação do tema, objetivos da pesquisa, a delimitação do estudo, sua relevância e justificativa.

Continua com o segundo capítulo, no qual são delineados os procedimentos metodológicos utilizados para o ótimo direcionamento do estudo e para alcance dos objetivos.

Em seguida, o terceiro capítulo, criou-se toda a estrutura conceitual de base do trabalho, toda a herança científica e legal acerca do tema.

No quarto capítulo, demonstrou-se toda a análise e discussão acerca dos dados coletados, e quais as conseqüências, comentando-se todas as perguntas do questionário³.

Ao término, as considerações, recomendações e referências.

³ Disponível nos anexos;

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos e Marconi (2008, p.43) “toda pesquisa tem por objetivo o levantamento de dados que podem ser obtidos de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos utilizados ou técnicas empregadas”.

Na revisão bibliográfica, as informações obtidas dão embasamento teórico à pesquisa efetuada, através de consulta de artigos, livros, revistas, jornais, dissertações, teses, sejam materiais escritos ou divulgados em ambiente virtual.

A pesquisa documental consolida todos os materiais, sejam estes elaborados ou não, que podem ser fonte de informação para a pesquisa científica. Para Lakatos e Marconi (2008, p. 28) estes dados “podem ser levantados nos mais diversos locais, em arquivos particulares ou públicos, bem como em fontes estatísticas, publicadas por órgãos oficiais ou particulares”.

2.1. NATUREZA DO ESTUDO

Foram adotadas técnicas de levantamento de documentos, revisão bibliográfica e pesquisa de campo, por meio das quais foram recolhidos, registrados, ordenados e comparados os dados coletados em MPEs, da região do cariri ocidental paraibano.

2.1.1. ABORDAGEM DO ESTUDO

Usou-se uma abordagem qualitativa, pois segundo Rampazzo (2002, p. 58) essa abordagem busca uma “compreensão particular daquilo que estuda: o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados. Pense-se, por exemplo, em ciúme, depressão, hostilidade, medo etc.” Para Dolabela (2002) empreendedorismo é uma forma de ser.

Através de instrumentos e métodos estatísticos (medidas de posição e apresentação de dados em tabelas ou quadros), tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, analisamos e interpretamos as informações.

Evidenciando uma preocupação quanto à fidedignidade (independente de quem aplique), validade (todas as perguntas necessárias) e operatividade (linguagem utilizada nas perguntas).

Para sanar possíveis problemas na pesquisa, relacionados ao questionário, foram realizados pré-testes com o objetivo de verificar o entendimento da linguagem do questionário, os quais evidenciaram a necessidade de uma linguagem mais simplificada, no qual consistiu na mudança de termos técnicos.

2.1.2. TIPO DE PESQUISA

Através de uma monografia descritiva.

Explica Beuren (2006, p.81) “descrever significa relatar, comparar, entre outros aspectos.”

2.2. ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Por se trata de uma pesquisa com um questionário abrangente, tornava-se necessário um contato com o pesquisado, a fim de possibilitar a confiabilidade no sigilo das informações fornecidas, como também a garantia de que os pesquisados seriam sinceros em suas respostas.

Optou-se por um gráfico de forma cíclica para representar a continuidade da pesquisa em fins futuros, além de considerar o pesquisador que os resultados obtidos carecem de mais estudos bibliográfico e, por conseguinte, uma amostra maior.



Figura 1: Estratégia da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3. UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA

Foram pesquisados 20 MPEs. Todas com mais de um ano no Cadastro de Pessoas Jurídicas. Utilizou-se um estudo não probabilístico, do tipo acessibilidade ou conveniência.

2.4. COLETA DOS DADOS

Conforme Lakatos e Marconi (2008, p.43) “a coleta de dados através de questionários caracteriza-se como uma técnica de observação direta extensiva”.

É considerado questionário, segundo Lakatos e Marconi (2008, p. 111) quando este é constituído por uma “série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.”

Não foi possível a coleta de informações financeiras, embora inicialmente estivesse nos planos a coleta de dados contendo as receitas e despesas das empresas.

Utilizou-se um questionário baseado no Prêmio MPE 2009, sendo este, adaptado, simplificado na linguagem através da substituição de termos técnicos, o prêmio é anualmente realizado e conta com a coordenação do SEBRAE⁴.

2.5. TRATAMENTO DOS DADOS

Concluída a coleta, todo o material foi organizado e digitalizado para melhor segurança, logo após, usou-se os programas *Microsoft Excel e PowerPoint*⁵ na criação de tabelas e gráficos.

⁴ Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas e Médias Empresas;

⁵ Componentes do Pacote Office 2007, usado nas tabelas e gráficos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar as várias correntes teóricas no campo do empreendedorismo, tanto no exterior, quanto no Brasil. Embora seja proposta uma abordagem sob a ótica da teoria causal e *effectuation*, não é busca, deste trabalho, uma defesa teórica, nem total aprofundamento no assunto. Pretende-se analisar o fenômeno do empreendedorismo, buscando entender o empreendedor em si, procurando onde suas qualificações e competências se encaixam dentro da teoria causal ou *effectuation*, não haverá abandono de teorias e/ou práticas. Entende-se, neste trabalho, a importância da busca pela vantagem competitiva.

Para isso, será necessária uma compreensão básica do que caracteriza o “empreendedor”, assim como, do “fenômeno do empreendedorismo”; conhecer as linhas de pesquisas dentro das chamadas, “dimensões da orientação empreendedora nas organizações”, como também as “abordagens do empreendedorismo” (onde a importância da figura gerente/proprietário ganha mais força).

Este trabalho foca-se na figura do gerente/proprietário como agente determinante das características de sua empresa. Miller (1983) *apud*. Martens e Freitas (2007) aponta para o fato de que o empreendedorismo é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistematicamente e logicamente de um tipo de organização para outro. Segundo ele, em pequenas empresas o empreendedorismo é predominantemente influenciado pelo líder, sua personalidade, sua força, e sua informação.

A partir da compreensão qualitativa e comportamental, descobriremos indícios de como se dá essa transformação de pessoa comum ao chamado “empreendedor”.

3.1. QUEM É O EMPREENDEDOR?

Na tentativa falha e incerta de se definir o que seria empreendedorismo, buscou-se aqui, trazer a tona aquele que faz existir o empreendedorismo que nasce com a figura do empreendedor.

Dentre muitos autores que se destacaram, Joseph Schumpeter é o mais mencionado, em sua obra, Teoria do Desenvolvimento Econômico (*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*), publicada em 1911, caracteriza o empreendedor como “aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais, aquele capaz de visualizar uma realização futura e, através do seu trabalho e recursos, combinado ao trabalho e recursos de terceiros, torná-la realidade”

No Brasil encontramos José Dornelas⁶, especialista em empreendedorismo, com mestrado e doutorado na USP, único professor brasileiro como *Visiting Scholar*⁷ no Centro de Empreendedorismo do Babson College⁸, defende o empreendedor como “aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (Dornelas, 2001).

Segundo Dornelas (2003), qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- Iniciativa para criar/innovar e paixão pelo o que faz;
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.

⁶ www.josédornelas.com.br/biografia, consultado em 12/11/2010.

⁷ Professor Visitante

⁸ Considerada a melhor escola de negócios com foco em ensino de empreendedorismo no mundo.

3.1.1. CONCEITO

Para Fillion (1999, p 10) muitos autores têm mostrado que as pessoas apresentam mais chances de tornarem-se empreendedores se houver um modelo na família ou no seu meio. Ainda constata que a visão defendida na conceituação do empreendedor está ligeiramente ligada à área de atuação do pesquisador.

Quadro 1: Diferentes perspectivas sobre o empreendedor

ORIGEM DO PESQUISADOR	VISÃO SOBRE O EMPREENDEDOR
Economia	Inovadores que promovem o desenvolvimento econômico
Comportamental	Criativos, persistentes, líderes, tolerantes à ambigüidade
Engenharia / Operações	Bons distribuidores, coordenadores de recursos
Finanças	Capazes de calcular, medir e precificar riscos
Administração Geral	Organizados, desembaraçados, visionários
Marketing	Identifica oportunidades, mentalidade orientada ao cliente

FONTE: Adaptado a partir de Fillion (1999).

Motivada a identificar as características únicas de empreendedores de sucesso, Sarasvathy (2005), confirmou em suas pesquisas que todos, sem exceção, agiam de forma intuitiva, sem se preocupar com pesquisas de mercado ou detalhados planos de negócios.

Kassai (1997) evidenciou um perfil comum encontrado em pesquisa com empreendedores brasileiros, segundo a qual, pessoas que iniciaram o trabalho muito cedo, ainda quando crianças, auxiliando os pais em pequenos afazeres, sendo estas pessoas com poucos recursos financeiros, possuem conhecimento empírico e gerencial que pode ser de grande utilidade no desempenho das atividades.

3.2. EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Não existe consenso sobre uma definição sobre o que seria empreendedorismo, durante a investigação bibliográfica foi constatado que todos os autores buscam conceituar empreendedorismo através da caracterização do empreendedor. O que poderíamos inferir que empreendedorismo é o estudo das características do empreendedor. Ireland *et al.* (2005), afirmam que o empreendedorismo é um campo: no qual a pesquisa por uma teoria distinta de empreendedorismo continua, com o baixo desenvolvimento paradigmático, estudiosos têm freqüentemente evoluído para avaliar seus progressos e status como um campo independente de estudos⁹.

A orientação empreendedora surge a partir da aplicação, dentro da organização, dos conceitos de empreendedorismo. De acordo com Lumpkin e Dess (1996), uma orientação empreendedora refere-se aos processos, práticas, e atividades de tomada de decisão que conduzem a novos negócios. Ela emerge de uma perspectiva de escolha estratégica a qual afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional.

3.3. DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam uma orientação empreendedora e tem influenciado diversas pesquisas sobre organizações empreendedoras. Vários autores proporam construtos multidimensionais para entender o processo empreendedor dentro das organizações.

Para Wiklund e Shepherd (2005) apud. Martens e Freitas (2007) afirmam que a orientação empreendedora pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, contribuindo positivamente

⁹ Ireland *et al.* (2005) sugerem a leitura de Davidson, 2003; Sarasvathy, 2004; Smith, Gannon e Sapienza, 1989.

para o desempenho de pequenas empresas. Eles A partir de estudo longitudinal¹⁰ com 413 pequenas empresas, os autores concluem que uma orientação empreendedora pode ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, onde novas oportunidades raramente aparecem, e de limitado acesso a recursos financeiros. Segundo eles, pequenas empresas em ambiente sob tais condições podem ter um desempenho superior se tiverem uma forte orientação empreendedora.

Dentre as dimensões Drucker (2001) considera a inovatividade como a que garantirá uma vantagem competitiva sustentável.

Verifica-se no quadro 2 abaixo, algumas dimensões adotadas.

Quadro 2: Dimensões da Orientação Empreendedora em Diferentes Estudos.

ESTUDOS \ DIMENSÕES	DIMENSÕES				
	Inovatividade	Assumir Riscos	Proatividade	Autonomia	Agressividade Competitiva
Miller (1983)	X	X	X		
Covin e Slevin (1989, 1991) *	X	X	X		
Covin e Covin (1990) *	X	X	X		X
Guth e Ginsberg (1990)	X	X	X		
Zahra e Covin (1995)	X	X	X		
Lumpkin e Dess (1996)	X	X	X	X	X
Morris et al. (1994)	X	X	X		
Wiklund (1998, 1999)	X	X	X		
Messeghem (2003)	X	X	X		
Richard et al. (2004)	X	X	X		
Mello et al. (2004)	X	X	X		
Mello e Leão (2005) **	X	X	X	X	X
Wiklund e Shepherd (2005)	X	X	X		
Covin et al. (2006)	X	X	X		

Fonte: Martens e Freitas (2007).

Pode-se descrever cada uma resumidamente:

- Inovatividade – diz respeito ao esforço de uma organização em encontrar novas idéias, novas oportunidades, sejam em produtos, serviços ou processos;

¹⁰ Estudo longitudinal é um método de pesquisa que visa analisar as variações nas características dos mesmos elementos amostrais (indivíduos, empresas, organizações, etc.) ao longo de um longo período de tempo, freqüentemente várias anos.

- Assumir Riscos – arriscar-se no desconhecido, sem saber a probabilidade de sucesso;
- Proatividade – iniciativa para antecipar e perseguir novas oportunidades, agir antes que a mudança tenha impacto na organização, a antecipação transforma-se em vantagem;
- Autonomia – diz respeito à descentralização da tomada de decisão;
- Agressividade Competitiva – como a organização irá responder as ameaças da concorrência, rápido aumento da posição competitiva como para atingir a rentabilidade.

3.4. HABILIDADE OU CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Ramos e Escrivão Filho (2000) reforçam que os empreendedores possuem uma tipologia de características comuns, como necessidades de possuir habilidades e conhecimentos, e devem demonstrar relacionamentos interpessoais.

Quadro 3: Variáveis das habilidades do empreendedor

VARIÁVEIS		FATORES
1-NECESSIDADES PESSOAIS		-Atualização;
		-Busca de novos desafios;
		-Pioneirismo.
HABILIDADES E CONHECIMENTOS	2 – Negócios	-Perseverança;
		-Sensibilidade empresarial;
		-Visão ampliada do negócio.
	3 - Gerenciais	-Autodisciplina;
		-Bom senso;
		-Capacidade de adaptação.
	4 - Técnicos	- Identificação com o trabalho;
-Talento.		
5 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		-Administração participativa;
		-Integridade;
		-Liderança.

Fonte: Ramos e Escrivão Filho (2000, p. 05)

No SEBRAE, em treinamentos e cursos realizados, o empreendedor é emoldurado sobre o aspecto de dez características, todos os cursos empresariais do SEBRAE usam metodologias de ensino que tentam moldar o perfil, desafiando o empreendedor ao aperfeiçoamento contínuo.

Desta forma, o SEBRAE identifica-se algumas características¹¹ que contribuem com o desenvolvimento pessoal do empreendedor, relativas à **realização**, ao **planejamento** e ao **poder**. Faz-se extremamente necessário, o conhecimento destas características para o entendimento do questionário. Motivo pelo qual será minuciosamente tratado nos próximos 10 sub capítulos.

São elas:

Relativas à realização:

3.4.1. BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA

Um agir pró-ativo, antes de ser solicitado, ou de ser forçado pelas circunstâncias; o empreendedor procura expandir o negócio em novas áreas, mercados, produtos ou serviços; aproveita oportunidades detectadas para expandir ou começar um novo negócio, obtém financiamentos, novos equipamentos, aprimora o local de trabalho ou agregação de valor. Ao observar o ambiente interno e externo, costuma ter idéias que normalmente podem ser transformadas em negócios e serem colocados em prática.

3.4.2. PERSISTÊNCIA

A persistência é uma característica fundamental em qualquer empreendedor. Todo negócio tem seus momentos difíceis, mas é preciso persistir e buscar superação sempre, levando-se em conta o aprendizado obtido.

Os obstáculos serão como uma oportunidade para a superação; o empreendedor repete ou muda de estratégia quando necessário, a fim de enfrentar um desafio ou superar um

¹¹ Adaptado a partir do Manual do EMPRETEC – Curso intensivo de 6 dias, que trabalha o “comportamento empreendedor de dentro para fora”, realizado no Brasil através do SEBRAE.

resultado indesejado; assume a responsabilidade pessoal pelo cumprimento das ações necessárias para atingir as metas e objetivos definidos.

3.4.3. COMPROMETIMENTO

Envolver-se pessoalmente para que os compromissos assumidos sejam respeitados. Isso é fator chave para o sucesso pessoal e profissional. Às vezes, um esforço extra é necessário para garantir relacionamentos de qualidade e de longo prazo.

Fazer sacrifícios pessoais ou que despense esforços extraordinários para completar uma tarefa; colaborar com os funcionários e parceiros ou assumir o papel deles, se necessário, para terminar um trabalho; esmerar-se para manter as partes envolvidas satisfeitas e colocar em primeiro lugar a justiça e a boa vontade em longo prazo, acima de ganhos de curto prazo.

3.4.4. EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA

A exigência de qualidade e eficiência é um importante diferencial em qualquer tipo de negócio. Quando os prazos e a qualidade esperada pelo cliente são garantidos, conquista-se a confiança do cliente. Por maior que seja a qualidade é preciso estar sempre melhorando, para se ajustar às mudanças tecnológicas, comportamentais, tendências de mercado e se destacar em relação à concorrência.

Encontrar maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas, com mais eficiência na utilização dos recursos; faz com que os produtos e serviços atendam ou até excedam às expectativas, dentro de padrões de excelência; desenvolve e utiliza procedimentos e padrões de trabalho para assegurar que as tarefas sejam terminadas em tempo e dentro dos padrões de qualidade e de custo previamente acordados.

3.4.5. CORRER RISCOS CALCULADOS

Montar uma empresa ou investir para melhorá-la, implica riscos. Ser ousado é muito importante para se ter um diferencial competitivo. No entanto, é fundamental calcular esses riscos para saber quando você deve arriscar para fazer sua empresa crescer. Aprender a correr

riscos calculados significa avaliar bem as possibilidades, tentar minimizar os riscos e controlar os resultados. Se, por exemplo, deseja-se investir em sua empresa para aumentar a produção e as vendas, é importante realizar uma pesquisa para saber se existe mercado para absorver este volume de produção adicional, bem como se a infra-estrutura atual, os recursos de caixa e as competências instaladas favorecem a decisão.

Sempre considerar os recursos físicos, organizacionais e financeiros - seus pontos fortes e fracos – ao avaliar as situações e correr riscos; buscando deliberadamente reduzir os riscos ou controlar os resultados; assumindo situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Relativas ao planejamento:

3.4.6. ESTABELECIMENTO DE METAS

Estabelecer uma meta é muito importante, pois especificam as condições, o tempo e aonde se quer chegar, cria estratégias e estabelece indicadores para verificar a proximidades de cumpri-las. O aprimoramento da gestão de uma empresa pressupõe avaliar o comportamento empreendedor, os pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão empresarial.

Podem ser definidas metas tanto de curto, como de médio e longo prazo. Que sejam claras, realistas, mensuráveis, coerentes e integradas com aquelas estabelecidas em outras áreas do negócio.

3.4.7. BUSCA DE INFORMAÇÕES

É inerente a um empreendedor querer saber mais e mais, desse modo, identificar e filtrar as fontes de informações ajuda a melhorar a percepção do negócio. Procurar saber as opiniões dos consumidores sobre os produtos, ficar atento às suas sugestões e observações; pesquisar maneiras de melhorar seu produto ou serviço;

O empreendedor deve identificar vantagens e desvantagens de na empresa em relação à concorrência; ler jornais, revistas, e publicações setoriais, navegar na Internet. Buscar cursos e palestras e novas informações no mercado. Visitar o concorrente, onde pode experimentar o modelo dele e, quando a pesquisa pessoal não for suficiente, procurar ajuda especializada de um técnico. Consultar o SEBRAE, Associações Empresariais, o IBQP¹², a FNQ¹³, dentre outros, pois são organizações, que possuem publicações, cursos e serviços relacionados à gestão que poderão ser muito úteis.

3.4.8. PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICOS

Planejar, envolve dividir grandes tarefas em sub tarefas, com prazos, resultados esperados, forma de atuação e responsáveis bem definidos, além de planejar, é preciso acompanhamento permanente dos resultados da empresa – fazer o que se chama de monitoramento sistemático, comparando o previsto com o realizado, e a adoção de medidas corretivas ou ajustes sempre que necessário. Por último padronizar o que funciona bem e aprimorar o que for detectado como aprendizado. (Ciclo PDCA) ¹⁴ Constantemente, rever os planos, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças e ajustes circunstanciais necessários;

Relativas ao poder:

3.4.9. PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS

Um empreendedor está sempre em contato com muitas pessoas: clientes, fornecedores, concorrentes, técnicos, especialistas de diversas áreas. Não precisa estar diretamente ligadas ao negócio, mas que, a qualquer momento, pode ser muito úteis. Todo empreendedor além da rede de contatos: precisa saber convencer as pessoas a fazerem o que se espera delas: convencer um cliente a experimentar o produto, um fornecedor a entregar mais rápido, ou um colaborador a mudar sua forma de trabalhar, por exemplo. Mas, para convencer alguém, é preciso saber se comunicar de forma assertiva, ter bons argumentos, comprometimento com o que foi acordado e que ambas as partes se beneficiem no processo.

¹² Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

¹³ Fundação Nacional da Qualidade

¹⁴ Planejar, Executar, Verificar e Agir (em inglês *Plan, Do, Check e Action*).

3.4.10. INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA

A autoconfiança é fonte de inspiração para colaboradores e membros da rede de contatos, a própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio demonstra isso. Ela é um dos fatores que asseguram o papel de liderança em uma organização, manter os pontos de vista diante da oposição ou mesmo de resultados inicialmente desanimadores, a experiência de vida que deve justificar tal decisão e não a oposição do outros.

3.5. ABORDAGENS DE EMPREENDEDORISMO

Na leitura de Sarasvathy (2001 a.), nos deparamos com uma forma de abordagem que já, em seu nascimento, intitula-se como diversa da abordagem existente (Causal). A construção teórica é feita, como se a existência de uma dependesse da outra. Ou seja, para explicar o que seria Teoria do *Effectuation*, Sarasvathy delimita o que seria Teoria Causal.

3.5.1. TEORIA CAUSAL

As publicações são vastas, embora a classificação de Teoria Causal tenha vindo de estudos sobre *effectuation*. “Processos causais tomam um efeito particular como dado e focam na seleção entre meios para criar aquele efeito” (SARASVATHY, 2001a, p.245).

Um processo causal começa com a identificação, com o reconhecimento ou com a descoberta de uma oportunidade, seguida por uma série de atividades (HISRICH e PETERS, 2002):

- a) Desenvolvimento de um plano de negócios;
- b) Condução de uma ampla análise de mercado;
- c) Preparo de uma análise detalhada da concorrência;
- d) Obtenção dos recursos necessários e apoiadores (*stakeholders*) para a implementação; e então
- e) Adaptação ao ambiente de negócios conforme as mudanças; para

- f) Criação e sustentação de uma vantagem competitiva.

3.5.2. TEORIA DO *EFFECTUATION*

Na idéia clássica de predição e causalidade todos os agentes incluídos no cenário empresarial são tidos como imutáveis, realiza-se análise de causa-efeito, as estratégias e decisões só são confirmadas quando os cálculos demonstram a melhor opção, desta forma, no processo causal executa-se um plano de negócios detalhado.

A construção teórica proposta por Sarasvathy (2001) parte justamente da crítica a esta forma de agir sobre realidades ainda não existentes. Traçar planos e metas sobre fatos desconhecidos, limitado pelo estudo do que pode dar certo ou não na empresa.

Podemos conhecer a lógica desse “processo de autoconhecimento com três perguntas básicas (SARASVATHY, 2010, p. 46), partido do primeiro quadrado, à esquerda:

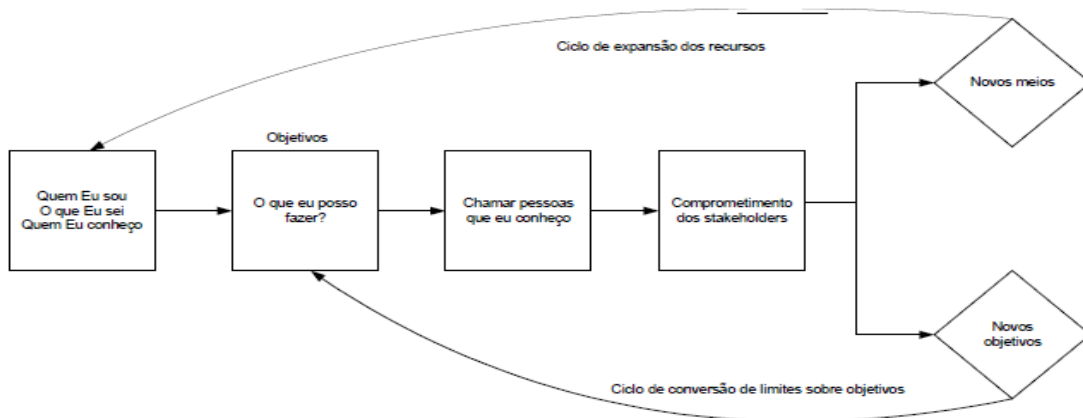


Figura 2: Processo *Effectuation* – dinâmico e interativo.
Fonte: Wiltbank et al. (2006), tradução livre

Segundo Sarasvathy (2001, p. 245) “processos de *effectuation* tomam um conjunto de meios como dado e focam na seleção entre possíveis efeitos que podem ser criados com aquele conjunto de meios”.

Porém Sarasvathy (2010) aconselha ao empreendedor jamais abandonar um plano de negócios ou trocá-lo pelo *effectuation*. Não se pode desistir de um método que esteja gerando

resultados positivos. O *effectuation* pode ser muito bem aplicado em paralelo às tradicionais formas de planejamento. A depender do caso podem até ser complementares.

“Em termos gerais, pode se dizer que *effectuation* é o inverso de causalidade”
(SARASVATHY, 2001, p.D1).

Podemos conferir na figura abaixo:

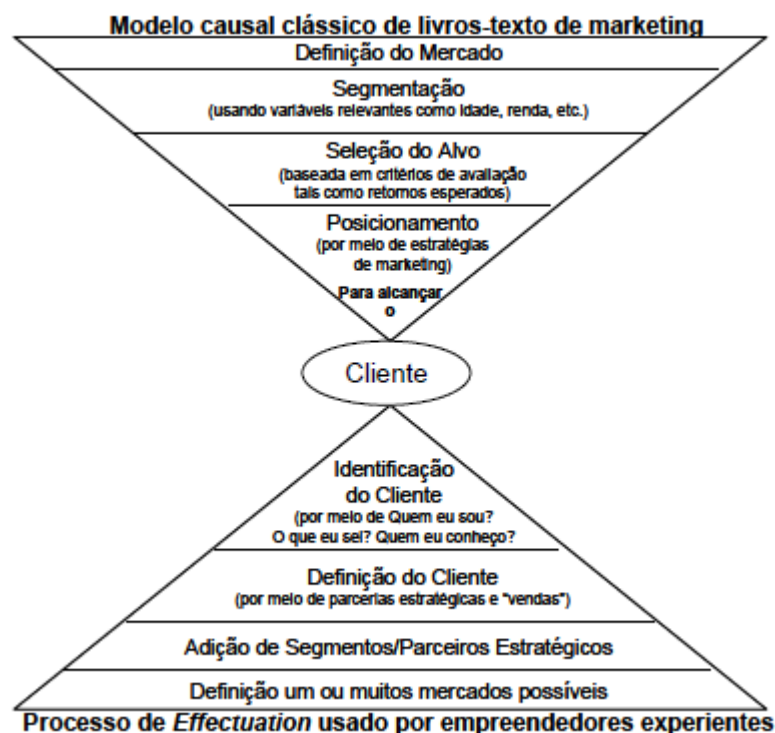


Figura 3: Modelos de decisão causal e *effectuation*.
Fonte: Adaptado de SARASVATHY et al. (2007, p.39)

Através de adaptação de exemplo dado por Sarasvathy (2007), podemos facilitar a compreensão dos dois modelos de forma mais prática:

a) Exemplo de processo Causal

Um senhor deseja abrir uma padaria, para isso, inicia pesquisando quais seriam seus clientes no bairro que ficará localizada, imagina-se a partir daí quais seriam as demandas do bairro e possivelmente em toda a cidade. Observam-se, neste caso, muitas variáveis, pois não há como se saber a necessidade de cada família, nem em termos de qualidade, nem de quantidade. Mesmo assim, partindo deste cenário, pode desenhar campanhas de marketing e vendas para induzir o segmento-alvo.

Ele poderia verificar quem seriam seus concorrentes e qual a qualidade do produto oferecido. Através desse processo, o empreendedor deveria proceder de forma “de cima para baixo”, partindo de uma visão ampla (bairro, cidades, estados) para uma específica (atender a famílias que não possuam veículos motorizados), focando-se então, nesse mercado predeterminado com o objetivo de gerar um potencial maior nos resultados.

b) Exemplo de processo *Effectuation*.

Numa lógica oposta à descrita acima, contrariando a idéia de existência de mercado e de muito dinheiro pra ser investido. Assumimos agora a limitação de recursos financeiros, maquinário ainda insuficiente pra uma produção que atingisse uma demanda satisfatória para aquela clientela do bairro.

Neste cenário, o empreendedor, consciente de suas qualificações como padeiro, poderia convencer um dono de mercadinho já estabelecido a tornar-se um parceiro estratégico, possivelmente sócio-investidor, sendo assim, o mercadinho teria seu fornecimento de pão de forma, possibilitando atender a clientela já existente, o dono da padaria poderia abrir seu empreendimento com mais segurança e recursos financeiros.

Padaria aberta o processo continua, ouvir os clientes, suas necessidades e a partir disto, focando seu cliente alvo, descobrir o segmento a ser trabalhado, podendo ser além de pães, o fornecimento de massas e bolos.

Quadro 4: Anatomia das Decisões de Processo Causal e *Effectuation*

PROCESSO CAUSAL	PROCESSO <i>EFFECTUATION</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo a ser alcançado ou uma decisão a ser tomada é dado (em geral, esta questão é bem estruturada e específica). • Leque de alternativas ou causas (pode ser gerado por processos de decisão) • Limitações sobre recursos potenciais (em geral, imposto pelo ambiente de negócios) • Critério para a seleção da alternativa (em geral, a que maximize o retorno esperado em relação ao objetivo pré-determinado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leque de recursos é dado (em geral, isto consiste de características/circunstâncias atuais do tomador da decisão) • Leque de efeitos ou potencial operacionalização de aspirações (em geral, gerado por processos de decisão) • Limitações (e oportunidades) sobre efeitos potenciais (em geral, imposto pela limitação dos recursos, assim como pelo ambiente de negócios e suas contingências) • Critério para a seleção do efeito (em geral, considerando um nível de perda aceitável)

Fonte: Sarasvathy, 2001 a.

Características distintas: selecionar entre meios, dados para atingir um objetivo pré-determinado.

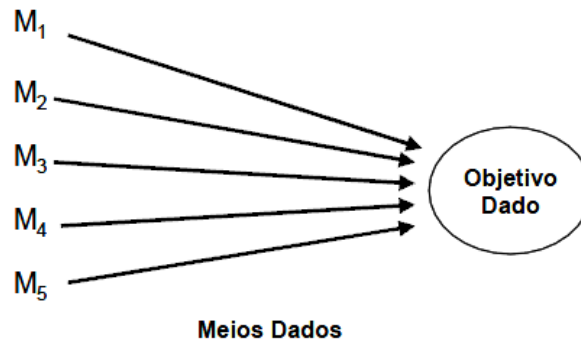


Figura 4: Processo Causal.
Fonte: Adaptado de SARASVATHY et al. (2005)

Características distintas: gerar novos meios para atingir objetivos pré-determinados.

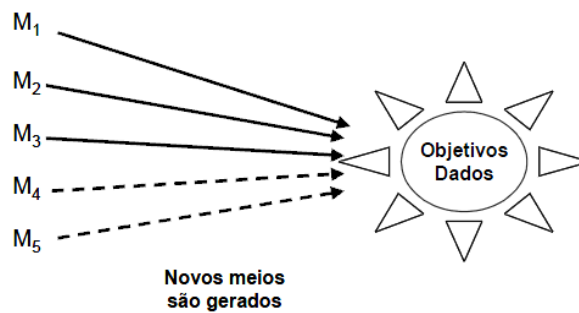


Figura 5: Processo Causal Criativo.
Fonte: Adaptado de SARASVATHY et al. (2005)

Características distintas: imaginar novos fins possíveis, usando um dado conjunto de meios.

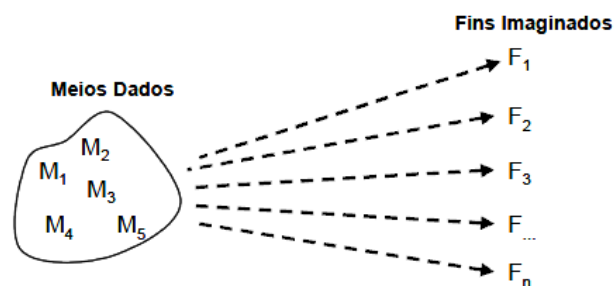


Figura 6: Processo *Effectuation*.
Fonte: Adaptado de SARASVATHY et al. (2005)

3.5.3.DIFERENCIAÇÃO DO *EFFECTUATION*.

Portanto, o *effectuation* cria um desafio de defesa de um novo paradigma:

Mudanças de paradigma estão fundamentadas não tanto na invenção/descoberta de novos conhecimentos quanto em novas formas de olhar para as coisas que nós já achamos que conhecemos. Esta é a essência da cognição humana, de absorver novas informações em padrões familiares e bem entendidos [...] nós temos tentado demonstrar por que *effectuation* não é uma outra forma de escolha racional, mas uma alternativa distinta e irreconciliável a ela. (Sarasvathy ET AL., 2005, p.30, apud. Tasic, 2007, p. 64).

Quadro 5: Diferenciação dos Processos Causais e de Effectuation.

CATEGORIAS DE DIFERENCIAÇÃO	PROCESSOS CAUSAIS	PROCESSOS DE EFFECTUATION
Dados	<ul style="list-style-type: none"> Efeito é dado 	<ul style="list-style-type: none"> Apenas alguns meios e ferramentas são dados
Critérios de seleção para a tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Ajuda a escolher entre meios para alcançar o efeito dado. Critério de seleção baseado em retornos esperados. Efeito-dependente: escolha de meios é direcionada pelas características do efeito que o tomador de decisão quer criar e seu conhecimento de possíveis meios. 	<ul style="list-style-type: none"> Ajuda a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com meios dados. Critério de seleção baseado em perdas toleráveis ou risco aceitável. Ator-dependente: dados meios específicos, a escolha do efeito é direcionada pelas características do ator e suas habilidades de descobrir e usar contingências.
Competências empregadas	<ul style="list-style-type: none"> Excelente em explorar conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Excelência em explorar contingências
Contexto de relevância	<ul style="list-style-type: none"> Mais presente em natureza. Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Mais presente em ações humanas. Premissa explícita de ambientes dinâmicos, não-lineares e ecológicos.
Natureza do que não se pode conhecer	<ul style="list-style-type: none"> Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto. 	<ul style="list-style-type: none"> Foco nos aspectos controláveis de um futuro não previsível.
Lógica central	<ul style="list-style-type: none"> Na medida em que nós podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo. 	<ul style="list-style-type: none"> Na medida em que nós podemos controlar o futuro, nós não precisamos prevêê-lo.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Participação de mercado em mercados existentes por meio de estratégias competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias cooperativas.

FONTE: Sarasvathy (2004).

Com isso, pode-se estabelecer, em linhas gerais, algumas das principais contribuições da teoria de *effectuation* nos estudos de empreendedorismo (SARASVATHY *et al.*, 2005):

- A incerteza passa a ser encarada muito mais como um recurso e um processo (sobre a qual a tomada de decisão ocorrerá), do que como um estado constante de desvantagem;
- Da mesma forma, a ambigüidade inicial de objetivos também é fator de criatividade e gerador de oportunidades na medida em que o empreendedor está mais aberto a aproveitar as contingências que lhe surgem no caminho;
- A capacidade de ação (*enactment*) do empreendedor sobre o ambiente e as estruturas de seu entorno elimina uma das premissas básicas da lógica causal, a noção objetivista de mercados e a passividade do empreendedor frente ao ambiente e contingências;
- Finalmente, sendo talvez esta a maior contribuição desta abordagem, a noção de controle sobre aquilo que pode ser feito com recursos atualmente disponíveis, ao invés da otimização de decisões sobre o que se esperaria ser feito, dado um conjunto de previsões.

3.6. ENSINO DO EMPREENDEDORISMO

Segundo Sarasvathy (2010, p. 46), atualmente são ensinados nas universidades e em inúmeros livros sobre o tema, procedimentos e métodos de racionalidade causal. O pensamento moderno do *management* estratégico pode ser sintetizado assim: “Estude as tendências de mercado. Vejam quais são as oportunidades no futuro. Estabeleça uma meta. Para terminar, administre com eficiência os meios a sua disposição para alcançar essa meta”.

Porém os empreendedores não pensam na causa, mas sim no efeito. Quando inicia um projeto, um empreendedor expõe três ferramentas: o que ele sabe fazer, suas capacidades pessoais com as habilidades adquiridas pela educação e seus contatos pessoais.

Numa realidade brasileira, dificilmente encontra-se um empreendedor(MPE) chegar e dizer: “Daqui a cinco anos vou ser o maior produtor de tapetes do Brasil. Como vou administrar os recursos que tenho disponíveis para alcançar esse objetivo?” Isto é, pensar nos fins.

No *effectuation* acontece o contrário. O empreendedor começa a olhar em volta e diz: “Tenho estes recursos. O que consigo fazer com eles? Isto é, pensa nos meios. As metas vão se modificando e se adaptando continuamente, conforme, também mudam as circunstâncias. E chegamos ao mote defendido por Sarasvathy em todos seus escritos, sobre teoria do *effectuation* que diz: **“Na medida em que posso modificar o futuro, não preciso tentar prevê-lo”**”.

3.6.1. ENSINO DO EMPREENDEDORISMO NO CARIRI PARAIBANO

Na região em que se situa a pesquisa a responsabilidade do ensino do empreendedorismo é quase que totalmente assumida pelo SEBRAE, quanto a isso dois programas se destacam: Educação Empreendedora e Orientação Empresarial.

3.6.1.1. EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA DO SEBRAE

Com o objetivo de tornar e manter a empresa competitiva, o empreendedor e seus funcionários devem buscar capacitação de forma contínua. O SEBRAE oferece vários produtos para auxílio na gestão ou treinamento empresarial.

Destaca-se:

3.6.1.1.1. EMPRETEC¹⁵

O Empretec é uma metodologia desenvolvida pela ONU e implantada no Brasil pelo Sistema SEBRAE. Atinge empresários, futuros empresários e profissionais liberais interessados em desenvolver comportamento empreendedor e potencial competitivo.

¹⁵ FONTE: <http://empretec.sebrae.com.br>

Permite ao participante descobrir e explorar seu potencial para a livre-iniciativa por meio do domínio ferramentas de gestão de pessoas, além de desenvolver a liderança e o comportamento empreendedor.

O Empretec oferece:

- Um workshop assinado pelo SEBRAE, pela Agência Brasileira de Cooperação de Ministério das Relações Exteriores e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD – ONU);
- Seminários intensivos de SEIS dias;
- Métodos e técnicas de ensino mundialmente testados;
- Instrutores altamente capacitados, credenciados junto à Organização das Nações Unidas;
- Reputação de ter formado mais de 50.000 alunos que hoje conduzem, com sucesso, suas empresas;
- Material didático de excelente qualidade.

O SEBRAE/PB conta com as seguintes Regionais: Araruna, Cajazeiras, Campina Grande, Guarabira, João Pessoa, Monteiro, Patos, Pombal e Sousa.

O SEBRAE Cariri, localizado em Monteiro-PB, em 2010, realizou a sua 4ª edição, que contou com 26 participantes, todas pessoas jurídicas, em número de participantes superou todas as demais Regionais do interior, apenas Campina Grande e João Pessoa, obtiveram maior número de participantes.

O Empretec tem uma orientação voltada para a Formação do Plano de Negócio¹⁶, no qual trata dos seguintes temas, confira no quadro 9:

¹⁶FONTE: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)

Quadro 6: Sumário de um Plano de Negócios

1. Sumário Executivo	11
1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio	11
1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições	13
1.3. Dados do empreendimento	16
1.4. Missão da empresa	16
1.5. Setores de atividade	17
1.6. Forma jurídica	18
1.7. Enquadramento tributário	19
1.7.1. Âmbito federal	20
1.7.2. Âmbito estadual	20
1.7.3. Âmbito municipal	20
1.8. Capital Social	20
1.9. Fonte de recursos	21
2. Análise de Mercado	22
2.1. Estudo dos clientes	22
2.2. Estudo dos concorrentes	25
2.3. Estudo dos fornecedores	28
3. Plano de <i>Marketing</i>	33
3.1. Descrição dos principais produtos e serviços	33
3.2. Preço	34
3.3. Estratégias promocionais	35
3.4. Estrutura de comercialização	36
3.5. Localização do negócio	37
4. Plano Operacional	39
4.1. <i>Layout</i>	39
4.2. Capacidade produtiva/comercial/serviços	41
4.3. Processos operacionais	42
4.4. Necessidade de pessoal	43
5. Plano Financeiro	44
Investimento total	44
5.1. Estimativa dos investimentos fixos	44
5.2. Capital de giro	46
5.3. Investimentos pré-operacionais	53
5.4. Investimento total (resumo)	54
5.5. Estimativa do faturamento mensal da empresa	56
5.6. Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	57
5.7. Estimativa dos custos de comercialização	60
5.8. Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas	62
5.9. Estimativa dos custos com mão-de-obra	62
5.10. Estimativa do custo com depreciação	63
5.11. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	65
5.12. Demonstrativo de resultados	67
5.13. Indicadores de viabilidade	67
5.13.1. Ponto de equilíbrio	67
5.13.2. Lucratividade	69
5.13.3. Rentabilidade	70
5.13.4. Prazo de retorno do investimento	71
6. Construção de Cenários	73
Ações corretivas e preventivas	75
7. Avaliação Estratégica	76
7.1. Análise da matriz F.O.F.A.	76
8. Avaliação do Plano de Negócio	79

3.6.1.1.2. DESAFIO SEBRAE

O Desafio SEBRAE é um jogo virtual que simula o dia-a-dia de uma empresa. Durante mais de seis meses. Universitários de todo o país, organizados em equipes, testam sua capacidade de administrar um negócio, tomar decisões e trabalhar em equipe.

O objetivo principal é disseminar a cultura empreendedora para os universitários que buscam caminhos para o começo de sua vida profissional. O jogo difunde conceitos de competitividade, ética e associativismo e desenvolve a capacidade gerencial em pequenos e médios negócios.

No ano de 2010 foram 158.471 inscritos, destes 5377 inscritos eram da Paraíba¹⁷.

3.6.1.2. ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL DO SEBRAE

O SEBRAE possui na maioria das cidades brasileiras o chamado Balcão de Atendimento onde são prestados serviços de consultoria empresarial nos mais diversos segmentos: Financeiro, Formação de Preço de Venda, Recursos Humanos, Administração, entre outros.

Esses consultores em poucas reuniões ouvem queixas ou questões, fazem diagnósticos sobre o momento em que a MPE está passando e orienta a melhor forma de resolver problemas e garantir a permanência da empresa.

Além disso, o SEBRAE também possui o Núcleo de Abertura de Empresas, onde os empreendedores podem obter informações sobre como podem abrir suas empresas, melhor forma de atendimento e orientações legais.

¹⁷ Conforme site: www.desafio.sebrae.com.br

O SEBRAE também possui um vasto material de consulta como livros, folhetos e vídeos. Os empresários podem consultar tais materiais e tirar muitas dúvidas.

3.7. TEORIA DE CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Como já mencionado anteriormente, foi usado um modelo de questionário baseado no Prêmio MPE BRASIL 2009, que verifica a competitividade, com alterações em todas as questões, este segue uma metodologia aplicada pelo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Resume-se na figura 7:

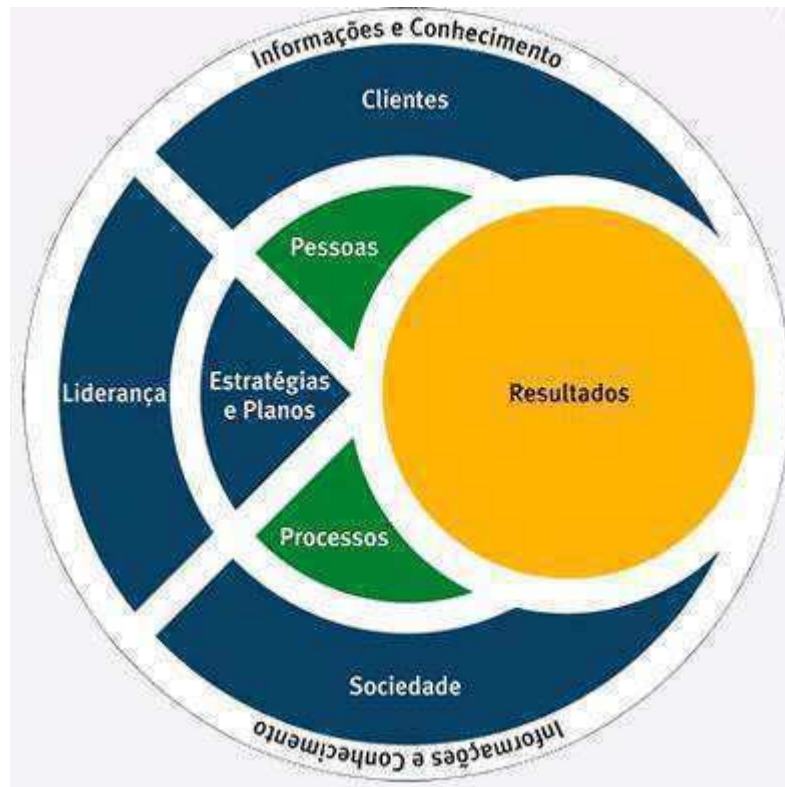


Figura 7: Uma visão sistêmica da Gestão Organizacional do MEG®
Fonte: www.fnq.com.br

O funcionamento do MEG® é explicado segundo a seguinte lógica:

A sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos CLIENTES e sua atuação de forma responsável junto à SOCIEDADE e às comunidades com as quais interage.

De posse dessas informações, a LIDERANÇA formula as ESTRATÉGIAS e estabelece os PLANOS de ação e metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados.

As PESSOAS (colaboradores que trabalham na empresa) devem estar capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os PROCESSOS sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos, investimentos e riscos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, a fim de que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos.

Na empresa, de acordo com o MEG®, são realizados procedimentos para conferir e controlar o que está sendo colocado em prática. Para efetivar a etapa do Controle, são medidos os RESULTADOS em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio e fornecedores.

Esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES e CONHECIMENTO, retornam a toda a empresa, para aprender com os acertos e os erros cometidos, e iniciar novamente o planejamento, recomeçando novamente o ciclo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nesta seção estão caracterizados os empreendimentos visitados. Procurou-se identificar dados pessoais, como idade, formação, tempo de abertura da empresa e número de empregados.

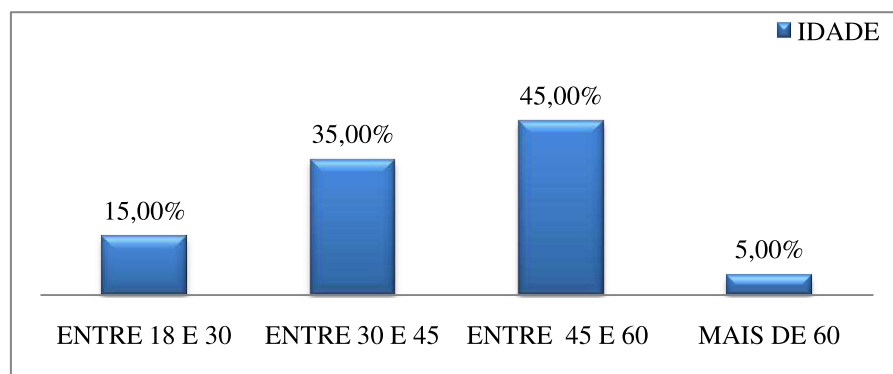


Figura 8: Faixa Etária dos Proprietários Pesquisados

Chama-se atenção ao fato da maioria dos proprietários encontrarem-se na faixa entre 45 e 60 anos, embora pudéssemos analisar também que 50% estão abaixo dos 45 anos e 50% acima dos 45anos.

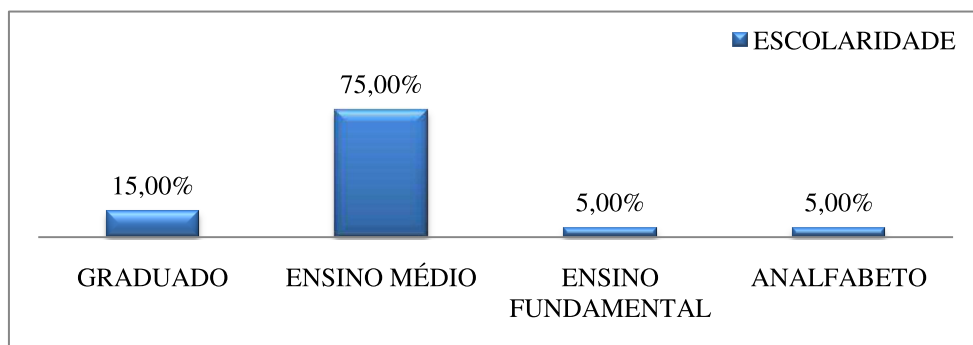


Figura 9: Nível de Formação Educacional dos Pesquisados

De acordo com Okamoto¹⁸ (2007), a melhoria na taxa de sobrevivência das empresas é atribuída a dois fatores, a elevação do nível de escolaridade de seus empreendedores e o aumento na busca de informações na gestão da empresa.

¹⁸ Presidente do SEBRAE/Brasil, em 2010.

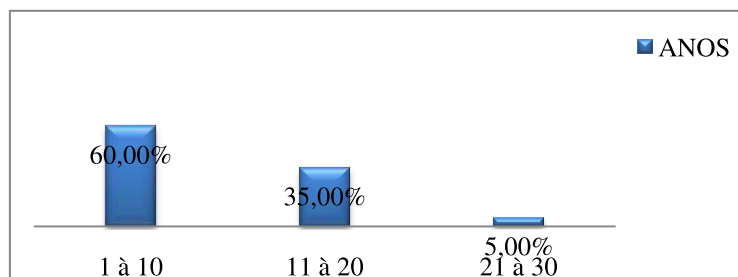


Figura 10: Tempo de Atuação Formal das Empresas Pesquisadas

Notou-se que uma grande maioria está na faixa que chega até 10 anos, neste dado está registrado a data de abertura formal, contida no CNPJ.

Tabela 3: Número de Empregos Formais por Setor de Atividade das Empresas Pesquisadas

	COMÉRCIO	SERVIÇO	INDÚSTRIA	TOTAL
Nº	37	31	6	74
%	50,00%	41,89%	8,11%	100,00%

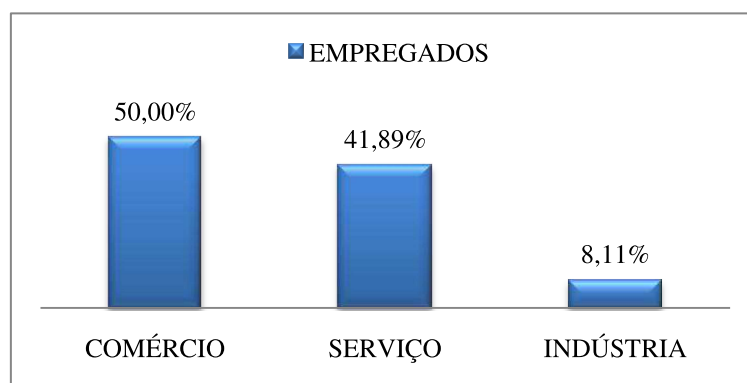


Figura 11: Empregos Formais por Setor de Atividade das Empresas Pesquisadas

Destaca-se o fato de que para todas as empresas foi respeitado o setor de classificação que consta em seu CNPJ. Através do número de funcionários podemos ter uma noção da dimensão social que estas empresas atingem, afinal, um total de 74 funcionários é bastante representativo, demonstrando a importância em melhorias na competitividade que possibilitem a continuidade das empresas.

4.2. CLIENTES

Identificar o conhecimento que a empresa tem de seus clientes e mercados, para posteriormente atingir suas necessidades, completar sua satisfação e se manter sempre atento as reclamações.

Dos dados que se destacaram, podemos constatar que:

- 25% disseram não fazer agrupamento de clientes; quantidade que pode ser considerada alta, agrupando os clientes, encontra-se as necessidades dos grupos, facilita à satisfação, o empreendedor não poderá fornecer produtos adequados ao grupo deste público desconhecido de 75% (questão 1);
- 60% declararam conhecer as necessidades dos clientes, mesmo não separando grupos, o que possibilitaria uma satisfação e continuidade nas vendas (questão 2);
- 50% dizem fazer propaganda dos seus produtos para os clientes-alvo; e 10% apenas para alguns grupos; 60% dos empreendedores preocupam-se, não só em conhecer o cliente, porém, em se fazer presente e oferecer produtos desejados (questão 3);
- Entende-se como grave o resultado que 40% não têm controle sobre as reclamações e só resolvem ocasionalmente as mais graves, o controle de reclamações funciona como aperfeiçoamento ou adequação da empresa ao que o cliente reivindica (questão 4);
- Apesar do resultado do item anterior, 70% dizem avaliar a satisfação do cliente eventualmente (questão 5).

Com base nestas informações podemos destacar a necessidade de criar um clima de confiança, ser honesto com o cliente. Quanto à resolução dos problemas apresentados, oferecer alternativas, mostrar que todos os clientes são importantes e precisam ter suas necessidades conhecidas. Afinal, é mais fácil manter um cliente antigo do que conquistar novos. Compreender que ações cotidianas fazem diferença, empenhar-se em valorizar a

necessidade que o cliente tem de consumir uma marca específica ou de usar uma máquina apropriada.

4.2.1.DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – *CLIENTES*

1. Existe agrupamento dos clientes?

<p>Através do agrupamento de clientes e identificação das características semelhantes, terá melhor adequação ao desejo e necessidades dos clientes. Ex: idade, sexo, local, etc.</p>	25,00 %	5	a) Não existe nenhum agrupamento de clientes.
	10,00 %	2	b) É agrupado intuitivamente, por isso não posso mencionar os grupos.
	40,00 %	8	c) Seleciono e planejo os grupos de acordo com seus dados.
	25,00 %	5	d) Seleciono e planejo os grupos de acordo com seus dados e utilizo as informações para melhorar o atendimento e captar novos.
	100 % %	20 Nº	

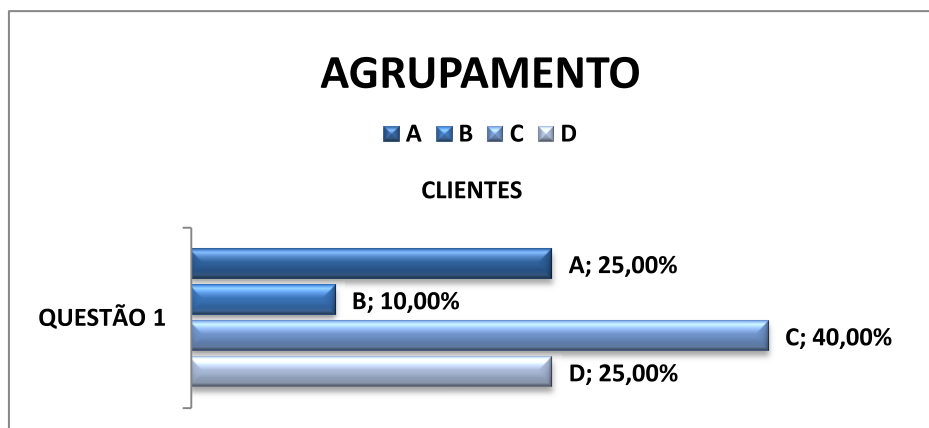


Figura 12: Agrupamento de Clientes

2. Você conhece o que o cliente necessita ou espera da empresa?

Compreender as necessidades e desejos dos clientes é importante para que os clientes sempre retornem.	5,00%	1	a) Não conheço.
	30,00%	6	b) Conheço apenas de forma intuitiva.
	60,00%	12	c) São conhecidas com base em informações dos clientes.
	5,00%	1	d) São conhecidas com base em informações dos clientes, registro e procura correspondem futuramente.
	100%	20	
	%	Nº	

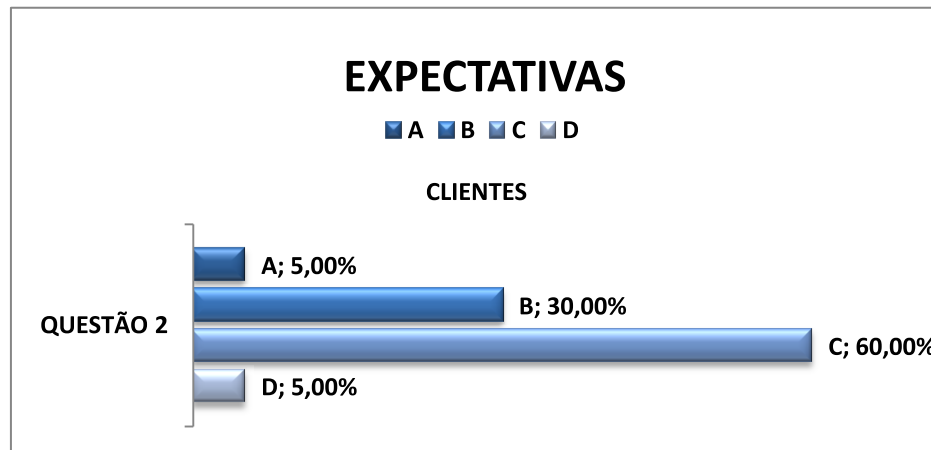


Figura 13: Expectativas dos Clientes

3. Você divulga os produtos e serviços?

Divulgar é despertar o interesse, vende mais quem divulga de forma adequada.	5,00%	1	a) Não faço divulgação.
	35,00%	7	b) Faço divulgação sem considerar os grupos de clientes.
	10,00%	2	c) Faço divulgação apenas para alguns grupos.
	50,00%	10	d) Faço divulgação e considero os grupos de clientes-alvo.
	100%	20	
	%	Nº	

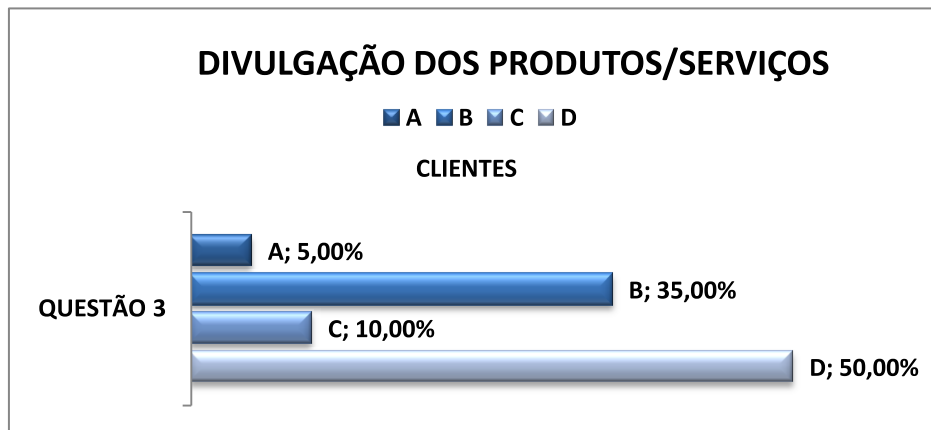


Figura 14: Divulgação dos Produtos/Serviços aos Clientes

4. O que você faz com as reclamações dos clientes?

Observando as reclamações você elimina falhas em seus serviços e produtos.	5,00%	1	a) Não há um canal de recebimento de reclamações de clientes.
	40,00%	8	b) Não registro, resolvo, ocasionalmente, as mais graves.
	20,00%	4	c) Registro e resolvo as reclamações dos clientes.
	35,00%	7	d) Registro, resolvo e respondo aos clientes.
	100%	20	
	%	Nº	

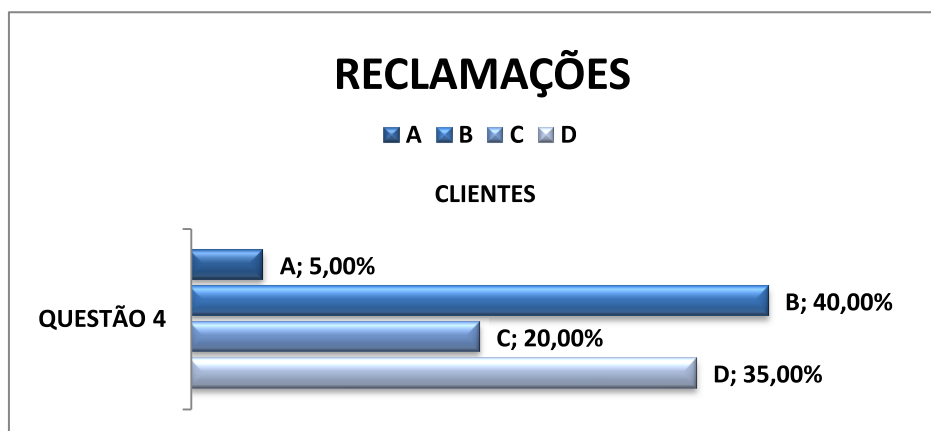


Figura 15: Registro das Reclamações dos Clientes

5. Existe avaliação da satisfação dos clientes?

Sabendo a satisfação dos clientes você poderá identificar onde e quanto terá que melhorar.	0,00%	0	a) Não avalio a satisfação dos clientes.
	70,00%	14	b) Avalio eventualmente a satisfação dos clientes.
	25,00%	5	c) Avalio e analiso periodicamente a satisfação dos clientes.
	5,00%	1	d) Avalio, analiso e registro periodicamente a satisfação dos clientes.
	100%	20	
	%	Nº	

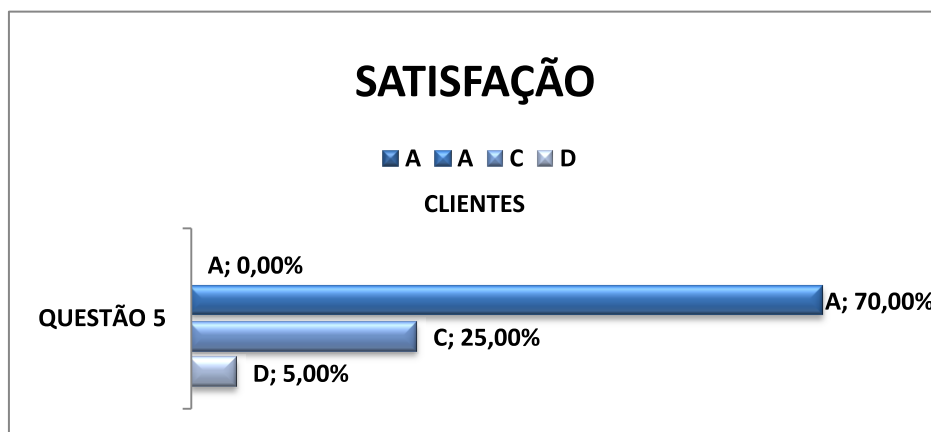


Figura 16: Empresas que Avaliam a Satisfação dos Clientes

4.3. SOCIEDADE

A imagem da empresa influencia no desenvolvimento desta, uma boa convivência na sociedade é assaz necessário, identificar como são tratados os impactos ambientais decorrentes das atividades e das instalações da empresa e como são promovidas as ações de desenvolvimento social também é importante. A responsabilidade social é item inalienável para a empresa.

Dentre os dados que se destacaram neste critério:

- 40% não conhecem os impactos negativos que a empresa pode causar na sociedade é algo preocupante, pois é certo que toda empresa tem impactos negativos.

Destes, 25% ainda tomam precauções, mesmo sem conhecerem os possíveis problemas (questão 6);

- 20% declararam já ter descumprido alguma exigência legal com os órgãos de controle (MEC, Fisco, Vigilância Sanitária, Procon), o que representa possíveis riscos para a empresa, no sentido de dispêndio obrigatório com multas, indenizações e outras penalidades e imprevistos econômicos, e ainda existe as implicações da imagem perante a sociedade (questão 7);
- 40% que dizem não realizar ações sociais na comunidade, o que teria como objetivo trazer um benefício à sociedade, esse benefício tem que ser compreendido pela sociedade, um projeto que consistente de ações de desenvolvimento é a melhor forma de demonstrar essa preocupação com a sociedade. Ex.: evento de atendimentos simples de saúde, verificação da pressão, glicose, índice de massa corporal ideal (questão 8).

Ações simples podem ser seguidas: conservação do meio ambiente, segurança e higiene do trabalho, saúde do funcionário e da comunidade, combate às discriminações, auxílios aos moradores de rua.

4.3.1. DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – *SOCIEDADE*

6. Danos ao meio ambiente e seus impactos negativos são tratados?

Conhecer para poder tratar o impacto negativo. Todas as atividades empresariais causam, de alguma forma, impactos negativos.	15,00%	3	a) Não conheço os impactos negativos.
	25,00%	5	b) Tomo algumas providências, mais não conheço os impactos negativos.
	35,00%	7	c) Tomo algumas providências e conheço os impactos negativos.
	25,00%	5	d) Planejo as providências a serem tomadas e conheço os impactos negativos.
	100%	20	
	%	Nº	

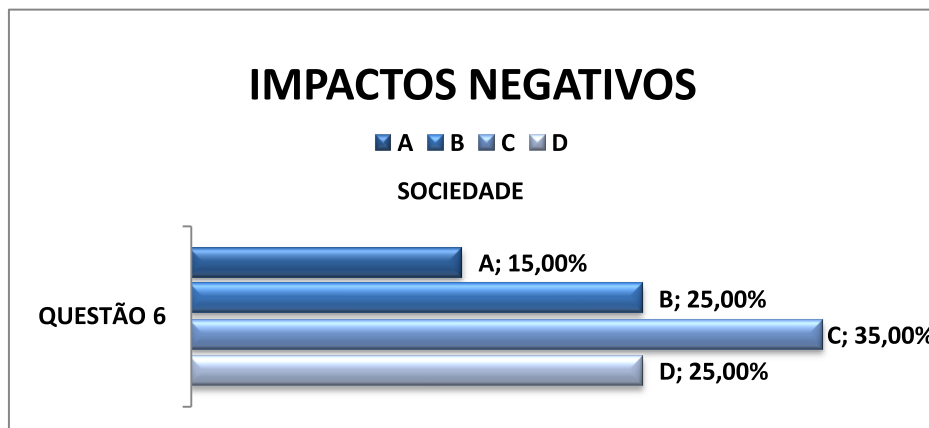


Figura 17: Empresas que Verificam Impactos Negativos na Sociedade

7. Você conhece e se mantém atualizado as exigências legais do seu empreendimento?

<p>O não atendimento a algumas exigências legais pode provocar multas. Ex: aquelas sobre o controle de órgão competente (Fisco, MEC, Vigilância Sanitária, Procon, etc.).</p>	0,00%	0	a) Não conheço as exigências legais.
	15,00%	3	b) Conheço algumas mais não atualizo as exigências legais.
	5,00%	1	c) Conheço mais não atualizo as exigências legais.
	80,00%	16	d) Conheço e atualizo todas as exigências legais.
	100% %	20 Nº	

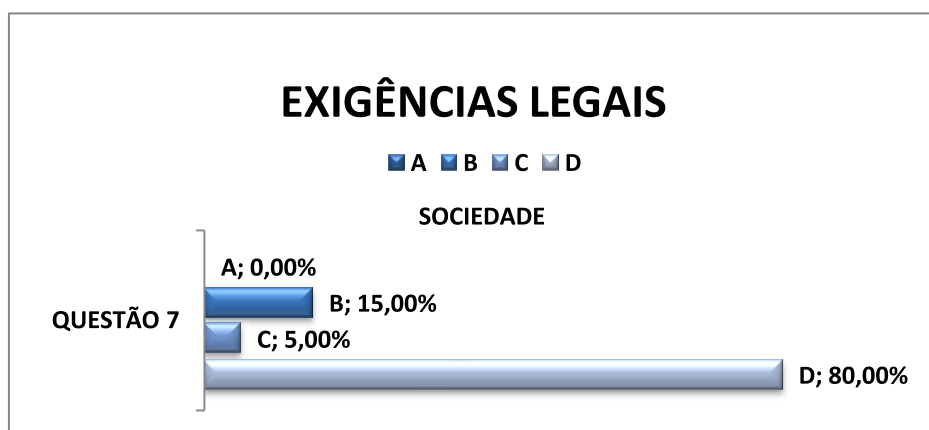


Figura 18: Empresários que Cumprem as Exigências Legais

8. Você realiza ações sociais que demonstram comprometimento com a comunidade?

Doações assistencialistas auxiliam temporariamente a comunidade, ações que tragam desenvolvimento sustentável e econômico a comunidade são mais recomendáveis.	45,00%	9	a) Não realizo ações nem projetos sociais.
	35,00%	7	b) Realizo ações sociais sem o envolvimento dos funcionários.
	5,00%	1	c) Realizo ações sociais com o envolvimento dos funcionários.
	15,00%	3	d) Realizo ações através de projetos sociais de desenvolvimento local e regional e tenho envolvimento dos funcionários.
	100%	20	
	%	Nº	

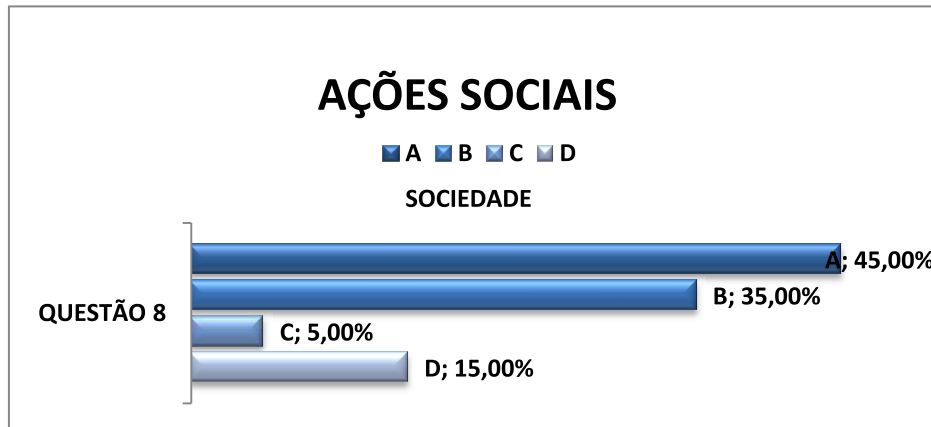


Figura 19: Empresas Realizam Ações Sociais

4.4. LIDERANÇA

A condução da empresa define os princípios que norteiam o comportamento das pessoas na criação de um ambiente voltado à promoção de melhoria. Um líder deve observar o cumprimento de objetivos e metas.

Considerando alguns dados que se destacaram neste critério:

- 60% das empresas não têm sua missão definida formalmente, demonstrando a provável existência de dificuldades de comunicação entre líder (dirigentes) e liderados (funcionários) quanto à razão de existir da empresa (questão 9);

- 95% promoveram atenção nos cuidados éticos nas relações internas e externas, isto representa pelo menos a existência de um modelo de como se deve agir, evitando possíveis perdas ou desgastes de relações (questão 10);
- 10% não analisam o seu desempenho, e 40% apenas ocasionalmente olha apenas o financeiro, a que se dizer que o empreendedor da região está quase exclusivamente preocupado com o fluxo de caixa, quando falamos em atingir metas (questão 11);
- 20% não compartilham informações com funcionários, motivado por desconfiança ou até mesmo demonstrando a inexistência de uma seleção melhor dos funcionários, 30% quando compartilha, apenas ocasionalmente e com uma seleção de funcionários, apenas 30% compartilha e confia em todos, criado assim um sentimento de coletivo mais forte (questão 12);
- Elogiável o resultado que diz que 95% dos dirigentes investem no seu desenvolvimento gerencial, sendo destes, 45% regularmente, e destes 95%, todos investem esse conhecimento adquirido na empresa, isso revela não só o interesse no empreendedor do cariri na busca de melhoria pessoa, como também empresarial, pois algum poderia dizer até que fez cursos, porém não aplicou na empresa (questão 13);
- Um resultado preocupante e decepcionante obtido é que apenas 45% dos líderes estão comprometidos com a inovação, deixando a desejar em uma das principais características do empreendedor (questão 14).

Um líder verdadeiro procura meios para que seus liderados possam melhorar no presente, evita sofrimento. Se cerca de pessoas dotadas de habilidades e procura ser espelho, além de definir as prioridades.

4.4.1. DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – LIDERANÇA

9. Como a missão da empresa é disseminada para os funcionários?

Missão é a razão de existir da empresa. Todos os funcionários precisam ter conhecimento da missão para que compartilhem e persigam os mesmo ideais.	10,00%	2	a) Não está definida a missão.
	50,00%	10	b) Está definida informalmente, apenas os dirigentes conhecem.
	10,00%	2	c) Está escrita e é do conhecimento de alguns funcionários.
	30,00%	6	d) Está escrita e é do conhecimento de todos os funcionários.
	100%	20	
	%	Nº	

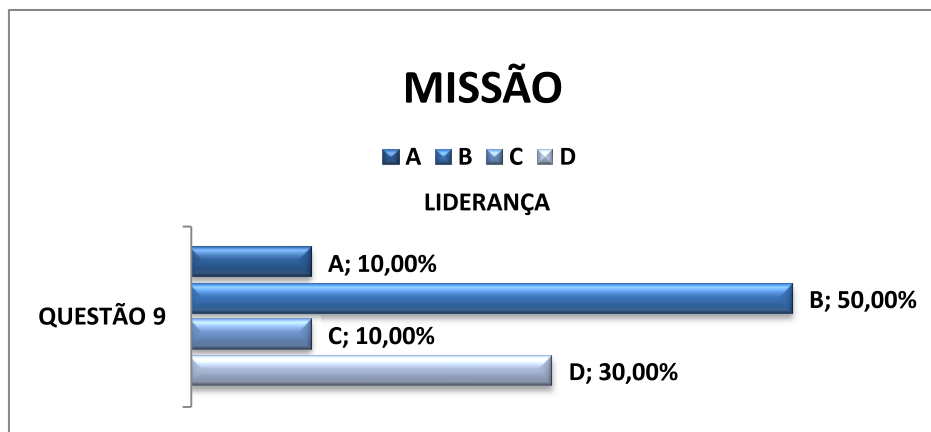


Figura 20: Empresas que Disseminam a Missão

10. Existem incentivos de comportamento ético nas relações internas e externas por parte dos dirigentes?

Promovendo questões éticas a empresa não só manterá uma melhor relação interna, mais também externamente (clientes, concorrentes, fornecedores e governo.).	5,00%	1	a) Não existe definição de regras para assegurar o comportamento ético.
	35,00%	7	b) O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
	50,00%	10	c) Está explícito nos valores da empresas.
	10,00%	2	d) Detalhado em regras escritas e conhecidas por todos.
	100%	20	
	%	Nº	

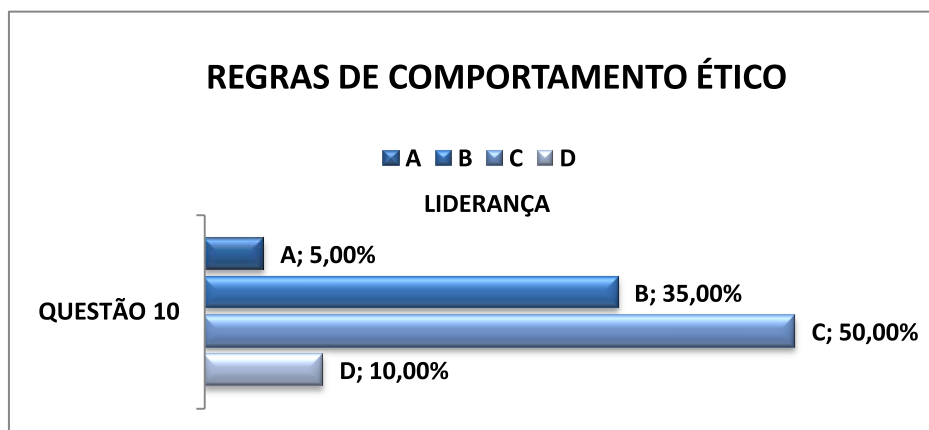


Figura 21: Incentivos as Regras de Comportamento Ético

11. Os dirigentes fazem análise de desempenho?

Através da análise de desempenho os dirigentes identificam se as metas foram alcançadas. Ex. Fluxo de Caixa, Orçamentos, DRE, Balanço.	10,00%	2	a) Não existe análise de desempenho no negócio.
	40,00%	8	b) Ocasionalmente, com foco principal no financeiro.
	30,00%	6	c) Feita regularmente, com uso de indicadores de vendas financeiro e produção.
	20,00%	4	d) Há reuniões regulares para análise do desempenho com uso de indicadores, financeiros, produção e aspectos ambientais.
	100%	20	
	%	Nº	

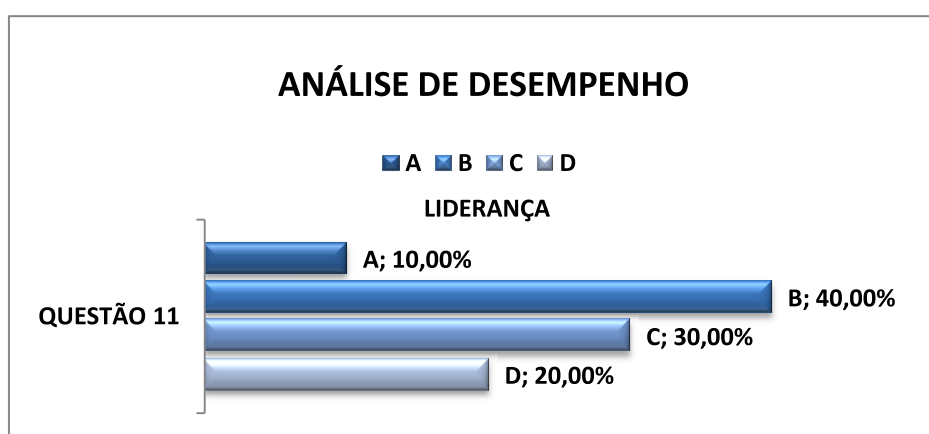


Figura 22: Empresas que Fazem Análise de Desempenho

12. Os dirigentes compartilham os objetivos da empresa com os funcionários?

Compartilhar os objetivos fortalece o sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas com os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um.	20,00%	4	a) Não existe compartilhamento de informação.
	20,00%	4	b) Não acontece com frequência.
	30,00%	6	c) Acontece regularmente e abrange alguns funcionários.
	30,00%	6	d) Regularmente e abrange a todos os funcionários.
	100%	20	
%	Nº		

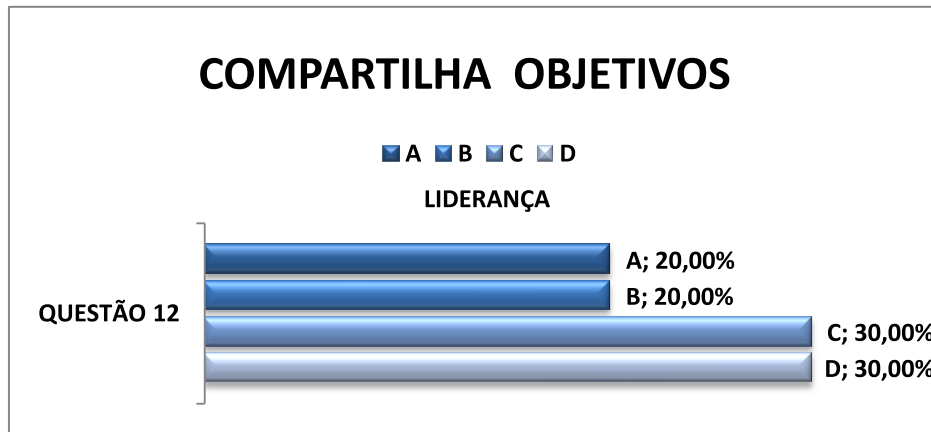


Figura 23: Compartilha Objetivos com os Funcionários

13. Os conhecimentos gerenciais assimilado pelo dirigente são aplicados na empresa?

O mercado exige uma constante atualização de conhecimentos gerenciais.	5,00%	1	a) Não investe em seu desenvolvimento.
	0,00%	0	b) Investe esporadicamente, mais não aplica na empresa.
	55,00%	11	c) Investe esporadicamente e aplica na empresa.
	40,00%	8	d) Investe regularmente e aplica na empresa.
	100%	20	
%	Nº		

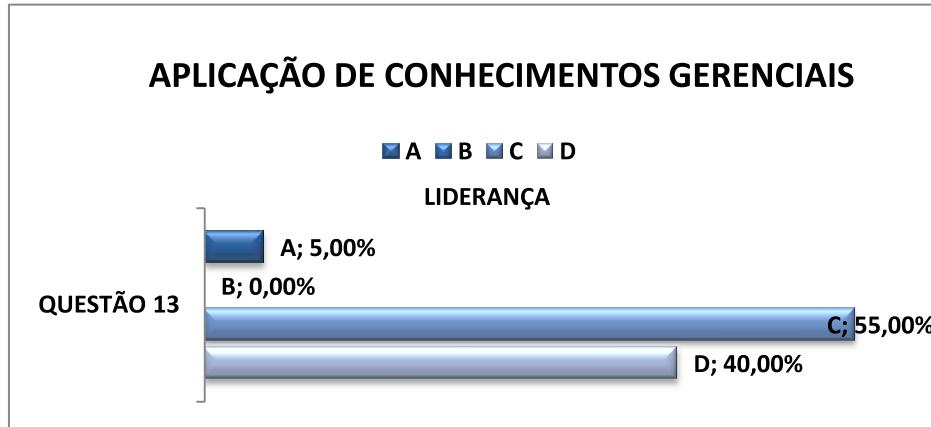


Figura 24: Aplicação de Conhecimentos Gerenciais

14. Sempre existem melhorias em produtos, serviços, processos e métodos de gestão?

A inovação traz consequentemente aumento de competitividade.	0,00%	0	a) Nunca.
	20,00%	4	b) São feitas em consequência de problemas.
	45,00%	9	c) São promovidas melhorias regularmente com a contribuição dos funcionários e de informações externas.
	35,00%	7	d) São promovidas melhorias regularmente com a contribuição dos funcionários e de informações obtidas externamente, com inovações implementadas.
	100%	20	
	%	Nº	

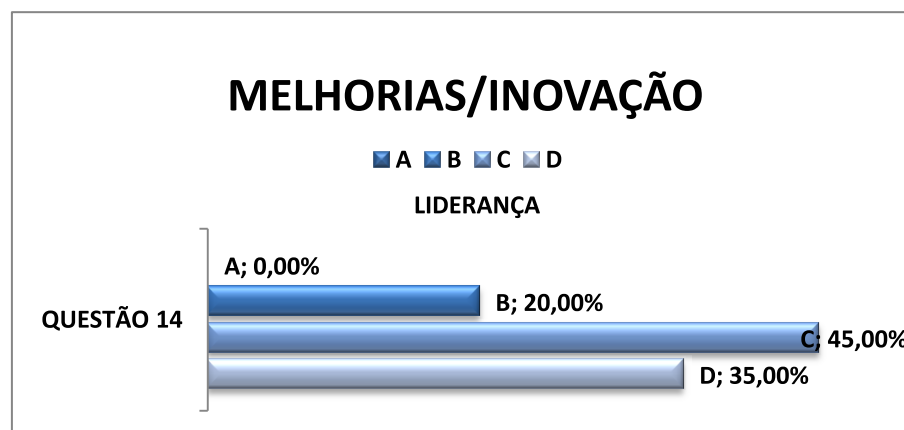


Figura 25: Melhorias/Inovação

4.5. ESTRATÉGIAS E PLANOS

Definir estratégias para alcançar a visão de futuro e como são estabelecidos os indicadores, as metas e os planos de ação. Um empresário competitivo traça planos e estratégias, busca meios de realizar as ações.

Meditando sobre alguns dados que se destacaram neste critério:

- Compartilhar a visão com os funcionários é sonhar junto e potencializar contribuições, 65% dos empreendedores desprezam este atributo, quando não a definem (questão 15);
- Embora o resultado anterior possa ser considerado ruim, 95% afirmam definir estratégias, talvez haja um receio em definir algo que pareça utópico (questão anterior), o ideal seria se ambos os resultados coincidissem (questão 16);
- Ter estabelecido os indicadores é o primeiro passo pra saber se o empreendedor acompanha as metas da empresa, 25% não têm indicadores, e não basta apenas ter o indicador ou a meta a ser atingida, é necessário compartilhar com os funcionários essa necessidade, quando possível oferecer motivações extras caso tal meta seja cumprida, apenas 20% compartilham os indicadores e suas metas (questão 17);
- Comparado as informações mencionadas anteriormente, apenas 20% elaboram planos de ação visando alcançar as metas (questão 18);

Resumimos que apenas 20% dos empreendedores se preocupam em estruturar suas estratégias e planos, podemos avaliar então que muitos empreendedores tomam decisões não planejadas formalmente, aumentando as chances de erros, talvez aqui se explique o indicador baixo no quesito que avaliava a inovação, uma vez que inovar passar por certo grau de planejamento. Encontramos aqui uma forte prova do comportamento mais direcionado ao *effectuation*, dessa forma ele aceita o correr riscos calculados e tem, mesmo assim, bom gerenciamento diante das incertezas e contingências.

4.5.1. DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – ESTRATÉGIA E PLANOS

15. Como é disseminada para os funcionários a visão da empresa?

Através da visão a empresa define seus rumos, norteia seu planejamento estratégico. Seguindo os mesmos ideais é potencializado a contribuição de cada um dentro da empresa.	10,00%	2	a) Não está definida.
	55,00%	11	b) Está definida informalmente, apenas os dirigentes conhecem.
	20,00%	4	c) Está escrita e é do conhecimento de alguns funcionários.
	15,00%	3	d) Está escrita e todos os funcionários conhecem.
	100%	20	
	%	Nº	

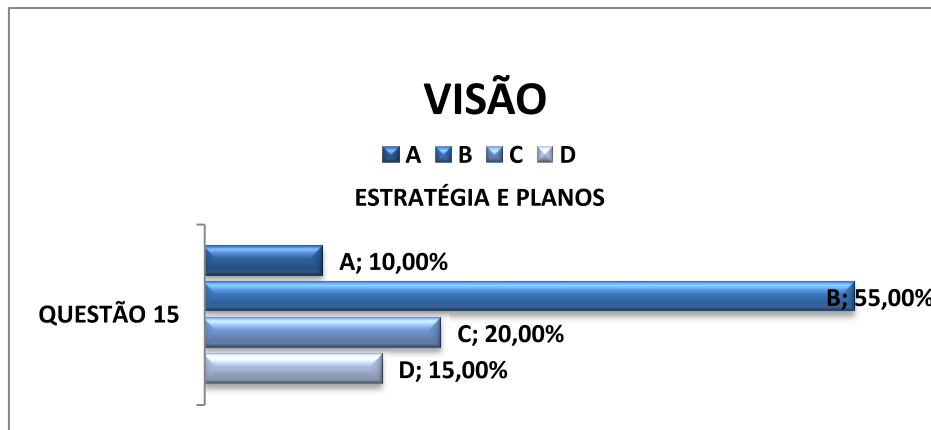


Figura 26: Empresas que Disseminam a Visão

16. Como são definidas as estratégias para que permitam alcançar a visão estabelecida?

Através da visão a empresa define seus rumos, norteia seu planejamento estratégico. Seguindo os mesmos ideais é potencializado a contribuição de cada um dentro da empresa.	5,00%	1	a) Não está definida.
	30,00%	6	b) Está definida informalmente, apenas os dirigentes conhecem.
	55,00%	11	c) Está definida informalmente através de informações internas e externas.
	10,00%	2	d) Definidas formalmente por métodos que consideram informações internas e externas.
	100%	20	
	%	Nº	

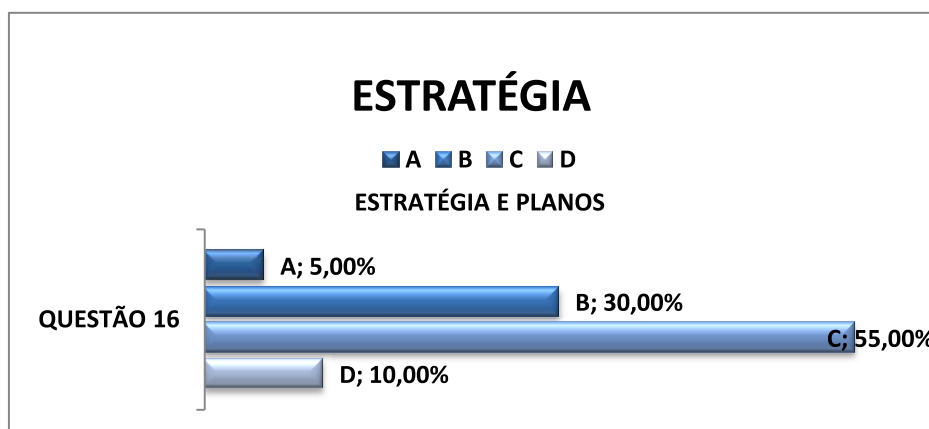


Figura 27: Empresas que Definem Estratégias

17. Para a definição das estratégias são estabelecidos indicadores?

Os indicadores permitem a avaliação do alcance das metas. Normalmente quantitativos.	25,00%	5	a) Os indicadores não são estabelecidos.
	45,00%	9	b) Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias.
	10,00%	2	c) Os indicadores e suas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
	20,00%	4	d) Os indicadores e suas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são apresentados aos funcionários.
	100%	20	
	%	Nº	

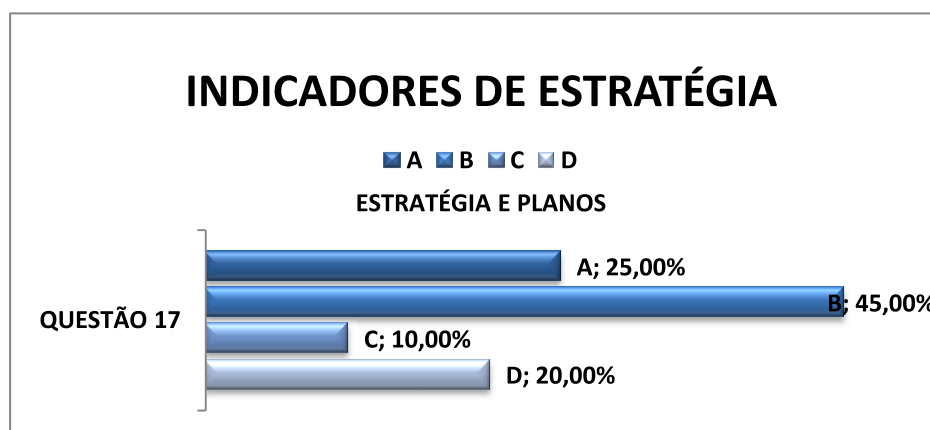


Figura 28: Empresas que Indicadores de Estratégia

18. Para alcançar as metas, quais são os planos de ação?

Os planos de ação são estabelecidos como ferramentas importantes para que as metas sejam atingidas.	15,00%	3	a) Não são definidos
	40,00%	8	b) Os planos de ação são definidos informalmente, para alcance de algumas metas.
	25,00%	5	c) São elaborados planos de ação para as principais metas.
	20,00%	4	d) São elaborados planos de ação para as principais metas.
	100%	20	
	%	Nº	

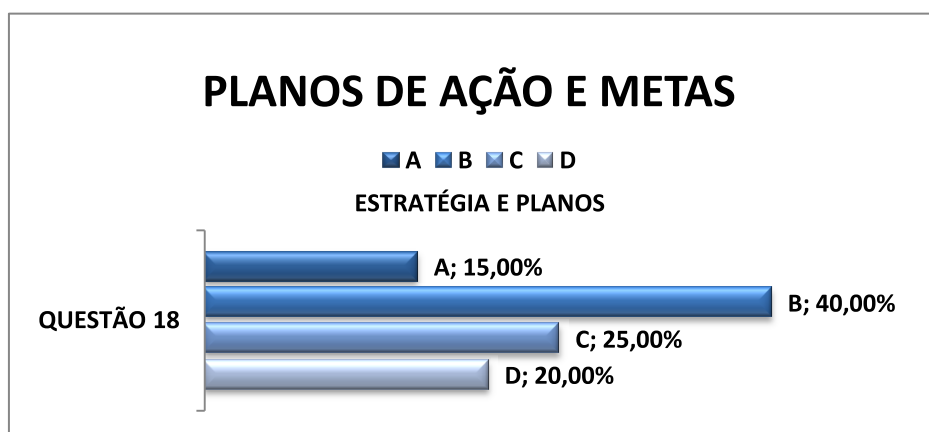


Figura 29: Empresas que Definem Planos de Ação e Metas

4.6. PESSOAS

Identificamos como as funções e as responsabilidades estão definidas, bem como as atividades relativas à contratação de pessoas. Observando também, aspectos relativos à capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e como é promovida a construção de um ambiente propício à qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho.

Meditando sobre alguns dados que se destacaram neste critério:

- 65% definem as funções e responsabilidades na informalidade, tarefas bem definidas, evitam ambigüidade de responsabilidades, porém se observarmos pelo

lado da dinamicidade que o empresário vive, podemos considerar um resultado positivo, poucos gerentes/proprietários atribuem tarefas, alguns estabelecimentos prevalecem à figura do “faz tudo” (questão 19);

- Quando pensam em contratar alguém, 85% levam em conta as necessidades para a maioria das funções, demonstrando que o empresário precisa de um funcionário com múltiplas funcionalidades; quanto ao padrão na contratação, apenas 15% afirma possuir, numa realidade nas MPEs de contratação através de seleções informais, e muitas vezes em condições de trabalho fora do que defende as leis trabalhistas, o que pode refletir em futura desmotivação por parte do funcionário, fato que afeta a qualidade do serviço do trabalhador (questão 20);
- Uma realidade no mínimo desconfortável, 40% das empresas não oferecem capacitações, embora 60% dizem oferecer capacitações para alguns ou a maioria. A quantidade sem capacitação é extremamente prejudicial no que se espera de melhoria de qualidade e de competitividade, empresas que não investem nas pessoas as quais contrata, não pode esperar bons resultados (questão 21);
- 85% dos empreendedores não conhecem os perigos de saúde e segurança no trabalho, apesar das campanhas governamentais que esclarecem sobre o assunto, ainda a muito a ser discutido, destes 85%, 55% afirmaram cuidas dos riscos, algo meio contraditório, quando considerado a dificuldade de se cuidar de um risco advindo de um perigo desconhecido (questão 22);
- 40% adotam medidas de bem-estar e satisfação de maneira profilática, após uma análise quanto à satisfação, 50% adotam tardiamente, ou seja, quando constataam problemas, constatando a necessidade de repensar a atenção dada ao funcionário, confraternizar, promover dias de lazer entre os funcionários, são maneiras simples de integrar e atingir o bem-estar do funcionário, o reflexo de um funcionário insatisfeito é sentido na empresa e pode ser altamente danoso (questão 23).

4.6.1.DADO COLETADOS NO CRITÉRIO – PESSOA

19. Estão definidas as funções e responsabilidade das pessoas (dirigentes e funcionários)?

A definição clara das funções e das responsabilidades e seu conhecimento por todos da empresa têm a finalidade de esclarecer como deve ser a participação das pessoas, promover a sinergia do trabalho em equipe e a eficiência e produtividade do sistema de trabalho como um todo.	0,00%	0	a) Não são definidos
	65,00%	13	b) Estão definidas informalmente.
	5,00%	1	c) Estão documentadas e conhecidas pela maioria dos funcionários.
	30,00%	6	d) Estão documentadas e conhecidas por todos os funcionários.
	100% %	20 Nº	

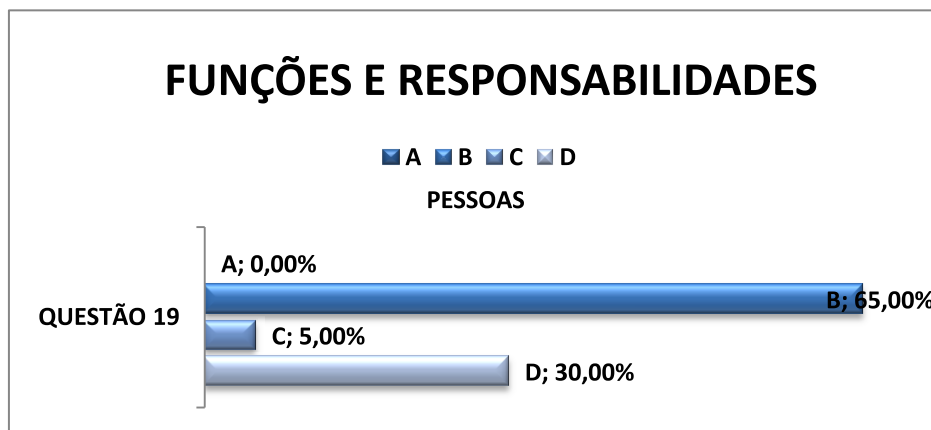


Figura 30: Definição de Funções e Responsabilidades

20. Como você contrata os funcionários?

O objetivo é preencher vagas com profissionais que atendam as necessidades atuais e futuras.	0,00%	0	a) Não leva em conta as necessidades da empresa.
	15,00%	3	b) Leva em conta as necessidades mínimas para o cargo, mas apenas algumas funções.
	70,00%	14	c) Leva em conta as necessidades para o cargo para a maioria das funções, mas é feita informalmente e sem um padrão definido.
	15,00%	3	d) Definido um padrão e leva em conta as necessidades para a maioria das funções.
	100% %	20 Nº	

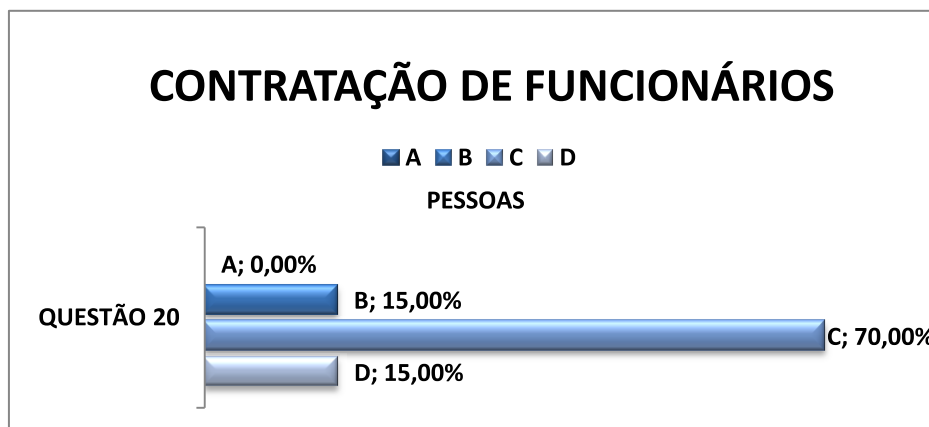


Figura 31: Contratação de Funcionários

21. Existem capacitações para os funcionários?

Através da capacitação os funcionários desenvolvem suas atividades com mais eficiência.	40,00%	8	a) Não são oferecidas ações de capacitação.
	15,00%	3	b) São oferecidas apenas para alguns funcionários.
	25,00%	5	c) São oferecidas para a maioria dos funcionários.
	20,00%	4	d) São disponibilizadas capacitações para maioria dos funcionários com base num plano de treinamento.
	100%	20	
	%	Nº	

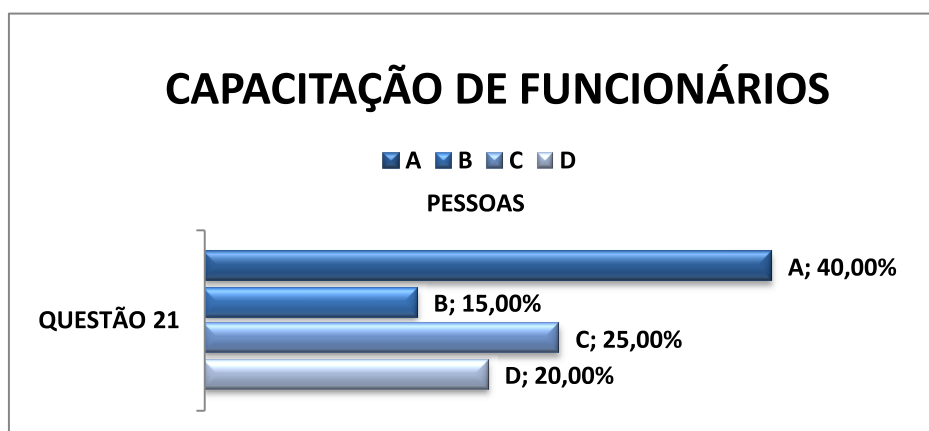


Figura 32: Capacitação de Funcionários

22. São identificados os perigos e tratados os riscos de saúde e segurança no trabalho?

Prevenir ameaças a integridade física ou psicológica só é possível quando são identificados os perigos.	30,00%	6	a) Não são conhecidos.
	55,00%	11	b) Cuida-se dos riscos, porém não estão totalmente identificados os perigos.
	0,00%	0	c) Os perigos são identificados através de métodos legais.
	15,00%	3	d) Os perigos são identificados através de métodos legais e os riscos são tratados e corrigidos.
	100%	20	
	%	Nº	

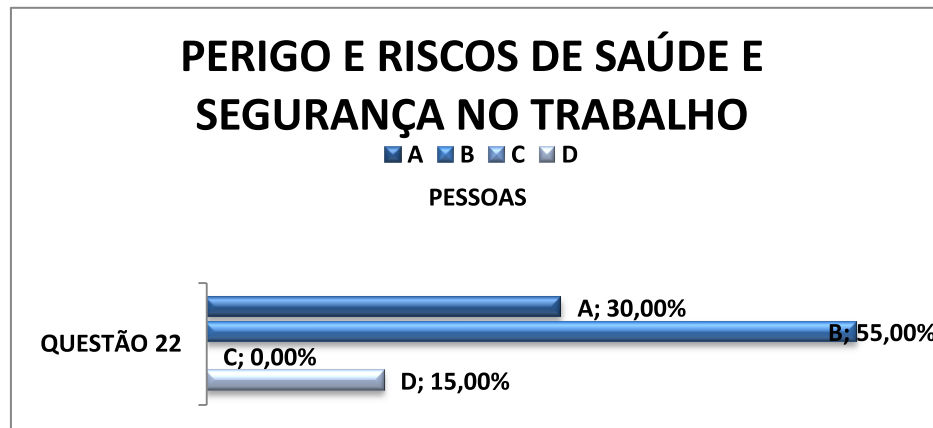


Figura 33: Segurança no Trabalho

23. São adotadas garantias de bem-estar e a satisfação de funcionários?

A adoção de ações para garantir o bem-estar tem como finalidade promover um ambiente de trabalho mais participativo e agradável.	5,00%	1	a) Não existem ações de bem estar
	50,00%	10	b) Adotadas apenas quando os problemas são identificados.
	40,00%	8	c) Fazemos uma análise informal da satisfação e adotamos as ações necessárias.
	5,00%	1	d) Fazemos uma análise formal da satisfação e adotamos as ações necessárias.
	100%	20	
	%	Nº	

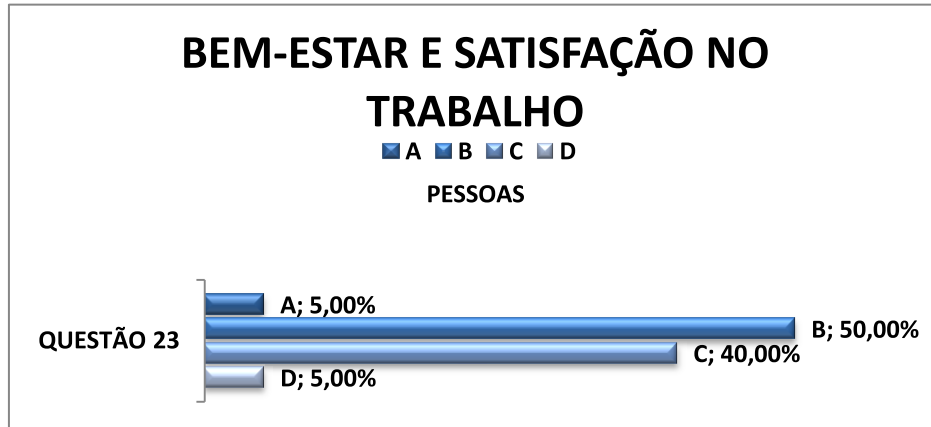


Figura 34: Bem-Estar no Trabalho

4.7. PROCESSOS

Buscamos identificar como os processos principais da empresa (prestação de serviços, comercialização e produção) são executados e como é feito o gerenciamento de seus principais fornecedores e recursos financeiros da empresa.

Comentários deste item:

- 55% não documentam acerca da execução das atividades, porém algumas são executadas de acordo com o padrão definido, é sabido que nem toda empresa vai exigir um registro de execução de atividade, o mais indicado é fazer uma análise desta necessidade (questão 24);
- 50% controlam as atividades apenas quando há problema. Demonstrando uma ligação na questão (17 e 18) que trata sobre as metas e indicadores, os mesmo 20% que falaram elaborar metas para os planos de ação, utilizam também estas metas como indicadores de desempenho da atividade, mostrando uma coerência no cruzamento dos dados, o certo é que o empreendedor do cariri tem procurado controlar suas metas de alguma forma (questão 25);
- Outra realidade na região é a dificuldade em conseguir fornecedores, talvez por isso 20% disseram não fazer seleção dos fornecedores, 40% só para pra avaliar o fornecedor caso ocorra algum problema, enquanto os produtos chegarem e nos prazos acertados, tudo fica bem, porém 30% são exigentes com seus fornecedores e

cobram melhorias, o empreendedor deve estar atento ao produto ofertado em seu estabelecimento ou usado em seus serviços, uma má qualidade desde afeta diretamente na imagem que o cliente pode ter da empresa, ter cuidado pra não sofrer com desabastecimento de itens com grande saída, isso tudo envolve a necessidade de conversar e descrever suas necessidades ao fornecedor, incluindo até uma provável adequação do ponto de vista legal (questão 26);

- 55% fazem controle financeiro através do fluxo de caixa, acrescentando ainda 10% afirma que além de usar fluxo de caixa usa também o orçamento, porém é preocupante encontrar 10% que dizem não fazer controle financeiro, pois sabemos que quando a empresa não mantém o seu controle financeiro organizado, tende a um desajuste que pode causar uma possível falência, podemos afirmar que estes 10% correm sérios riscos de falência, ou nunca terão chance de atingir níveis ótimos de competitividade (questão 27).

Através dos dados coletados, consideramos que as empresas pesquisadas precisam avançar nos seus processos internos, pois na medida em que existem controles definidos, sejam eles de desempenho (funcionários ou fornecedores) ou financeiro, a empresa pode avaliar seu crescimento.

Comumente vemos o empreendedor avaliar seu crescimento pela aquisição de bens tangíveis, mais isso nem sempre é possível em estabelecimentos cujo capital intelectual é que faz a diferença no negócio.

4.7.1.DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – *PROCESSOS*

24. As atividades da empresa são executadas de acordo com os padrões definidos e documentados?

O uso de padrões definidos e documentados assegura a uniformidade e a continuidade da execução das tarefas.	5,00%	1	a) Não são executadas de acordo com padrões definidos.
	55,00%	11	b) Não são documentadas, apenas algumas atividades são executadas de acordo com padrões definidos.
	10,00%	2	c) Executadas de acordo com os padrões documentados e requisitos dos clientes e da legislação.
	30,00%	6	d) São executadas de acordo com padrões documentados, definidos a partir dos requisitos e de uma descrição de processo.
	100% %	20 Nº	

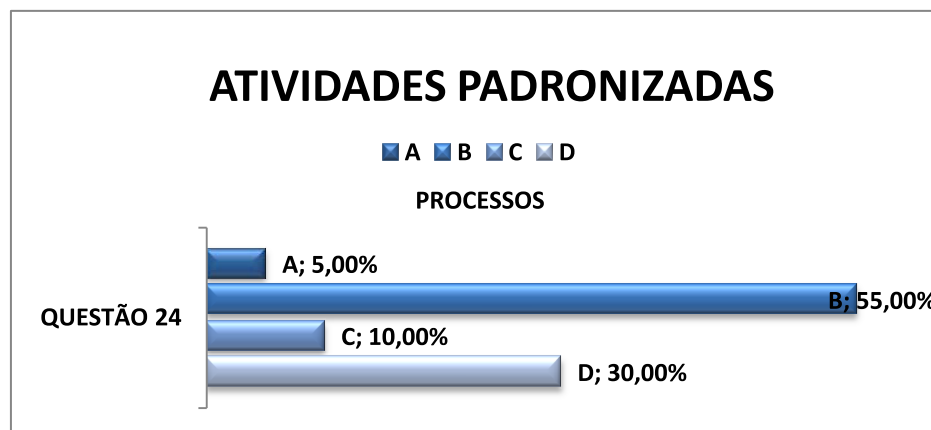


Figura 35: Empresas cuja Atividades Padronizadas

25. Existe controle de desempenho de atividades da empresa?

Controlar o desempenho da atividade é fundamental para permitir a tomada de ações corretivas quando necessário.	0,00%	0	a) Não são controladas.
	50,00%	10	b) Apenas quando ocorrem problemas.
	30,00%	6	c) Controlamos algumas atividades com base nos padrões de execução definidos.
	20,00%	4	d) Controlamos as principais atividades com base nos padrões de execução definidos e controlamos algumas por meio de indicadores e metas.
	100% %	20 Nº	

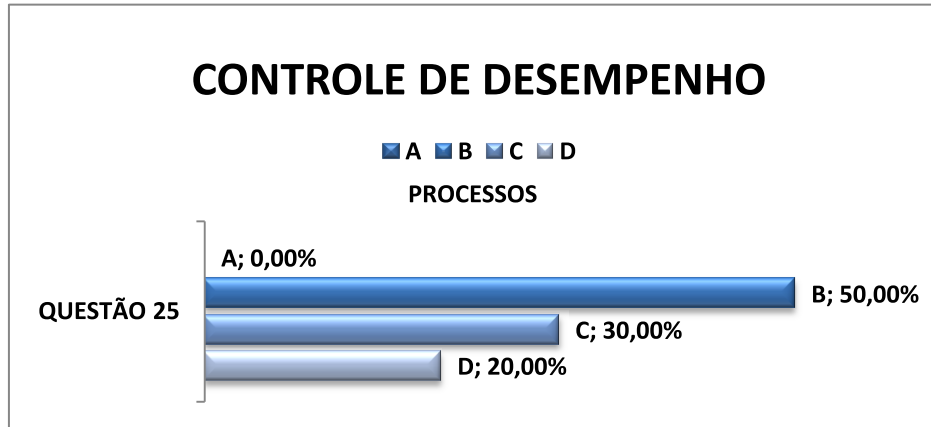


Figura 36: Controle de Desempenho

26. Como os fornecedores são selecionados e avaliados quanto a seu desempenho?

A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos depende da qualidade dos itens/serviços adquiridos de fornecedores.	20,00%	4	a) Não é feita seleção.
	10,00%	2	b) Os critérios de seleção estão definidos, mais o desempenho não é avaliado.
	40,00%	8	c) Os critérios de seleção estão definidos e o desempenho é avaliado quando ocorre algum problema.
	30,00%	6	d) Os critérios de seleção estão definidos e o desempenho é avaliado periodicamente e refletem em ações de melhoria.
	100%	20	
	%	Nº	

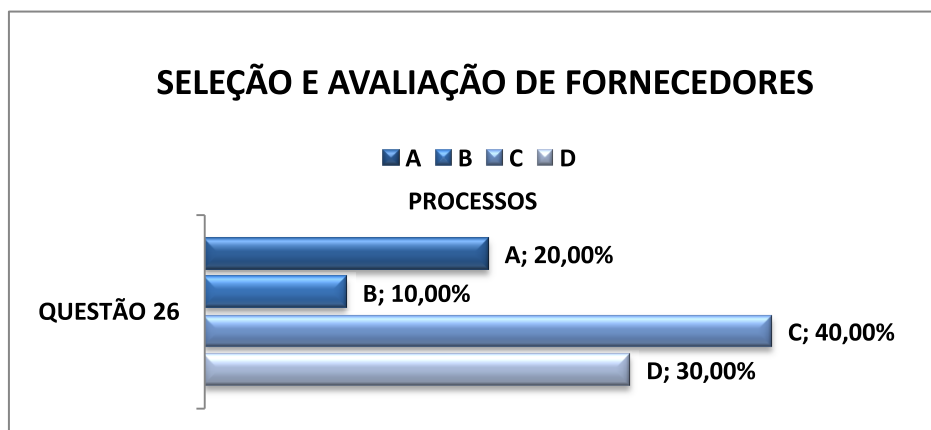


Figura 37: Empresas que Praticam Seleção de Fornecedores

27. Existe controle financeiro da empresa, a fim de aperfeiçoar a utilização de recursos?

Separar as contas pessoais e da empresa é fundamental. Através do controle econômico-financeiro são asseguradas as operações da empresa. Necessitando, assim, de um plano orçamentário com a previsão das receitas e despesas.	10,00%	2	a) Não há controles financeiros.
	25,00%	5	b) Há controles financeiros, porém não utilizo fluxo de caixa.
	55,00%	11	c) Há controles financeiros e utilizo o fluxo de caixa.
	10,00%	2	d) Há controles financeiros, utilizo o fluxo de caixa e um plano orçamentário de pelo menos um ano.
	100%	20	
	%	Nº	

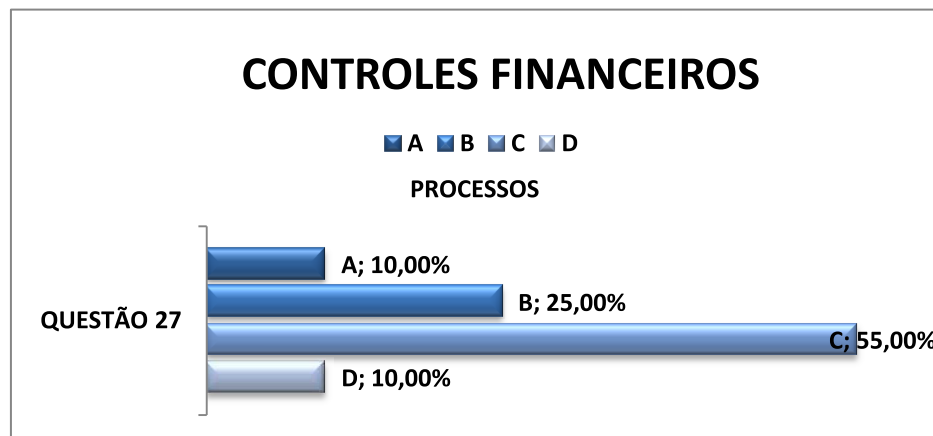


Figura 38: Tipo de Controles Financeiros Usados pela Empresa

4.8. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Encontramos auxílio através da identificação de como são utilizadas as informações necessárias para a execução das atividades da empresa, incluindo as informações comparativas para auxiliar na análise e na melhoria do desempenho.

Analisando alguns dados que se destacaram neste critério:

- 15% não possuem sistemas de informações definidos, porém 50% usam informações para análise e a execução das atividades que estão definidas, quando as informações são registradas ajuda na tomada de decisão eficaz, pois possibilita

formar um banco de dados próprio, cuja consulta pode auxiliar na resolução de problemas (questão 28);

- 10% dos empreendedores não disponibilizam as informações de operacionalização e condução da empresa, 60% apenas para alguns funcionários, grande medo do empreendedor é fornecer informações demais e confiar nas pessoas erradas, e esse funcionário, detentor de informações de como o negócio funciona, ganhe chances de tornar-se um futuro concorrente, pois já possui o conhecimento de todo o funcionamento do empreendimento, uma realidade presente, porém sabemos que todo dirigente precisa ter na empresa aquela pessoa que o possa auxiliar na sua ausência (questão 29);

- 30% das empresas pesquisadas não utilizam informações de outras empresas, deste valor, 20% possuem a informação mais não utilizam, porém 70% têm procurado nas informações de outras empresas melhorias nas quais podem ser implantadas na sua, o empreendedor tem uma grande chance de avançar competitivamente quando utiliza meios de comparação com outras empresas, o chamado *benchmark*, e partindo do modelo alheio, podem implantar ou aperfeiçoar o que foi visto nas outras empresas, comprarem do mesmo fornecedor e obterem maiores chances de sucesso, pois o modelo já foi testado (questão 30).

O tempo é irrecuperável, ter um sistema de informações e conhecimento, trabalhar nessa função, poupa tempo do empreendedor, tanto em situações corriqueiras, como em situações de inovações, é claro que nem tudo que é bom em algumas empresas pode ser bom em todas, tudo precisa ser feito de forma sinérgica e suspicaz, procurar transformar todas as circunstâncias em fato favorável ao crescimento do negócio.

4.8.1.DADOS COLETADOS NO CRITÉRIO – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

28. Como as informações necessárias a execução das atividades, condução e análise do negócio estão definidas?

Quando essas informações estão corretamente definidas e são conhecidas pelos funcionários, as atividades podem ser realizadas de maneira adequada, os resultados obtidos podem ser corretamente analisados e o sucesso do negócio fica garantido.	15,00%	3	a) Não estão definidas.
	50,00%	10	b) Algumas informações para análise e execução das atividades estão definidas.
	20,00%	4	c) Estão definidas as informações para execução análise e condução das atividades.
	15,00%	3	d) Estão definidas as informações para execução análise e condução das atividades, organizo através de um sistema de informação.
	100%	20	
	%	Nº	

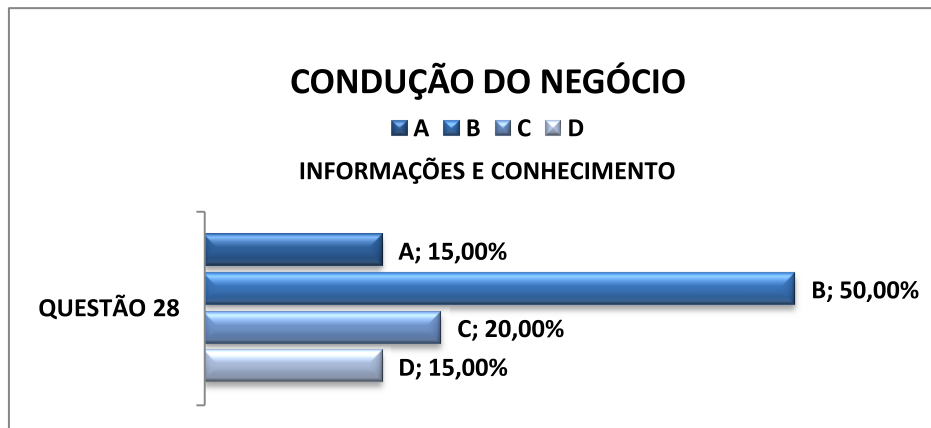


Figura 39: Definição de Informações para Condução do Negócio

29. As informações quanto às atividades e condução do negócio são disponibilizadas aos funcionários?

A empresa tende a perder caso seja necessário uma substituição. Quando existem atividades no qual um restrito funcionário é capaz de operar, e não existem registros caso este se ausente. A retenção de conhecimento é prejudicial à continuidade.	10,00%	2	a) Não são disponibilizadas.
	60,00%	12	b) São disponibilizadas para alguns funcionários.
	20,00%	4	c) São disponibilizadas para a maioria dos funcionários.
	10,00%	2	d) São disponibilizadas para os funcionários, organizadas e são registradas para garantir a continuidade da operação em casos de substituições.
	100%	20	
	%	Nº	

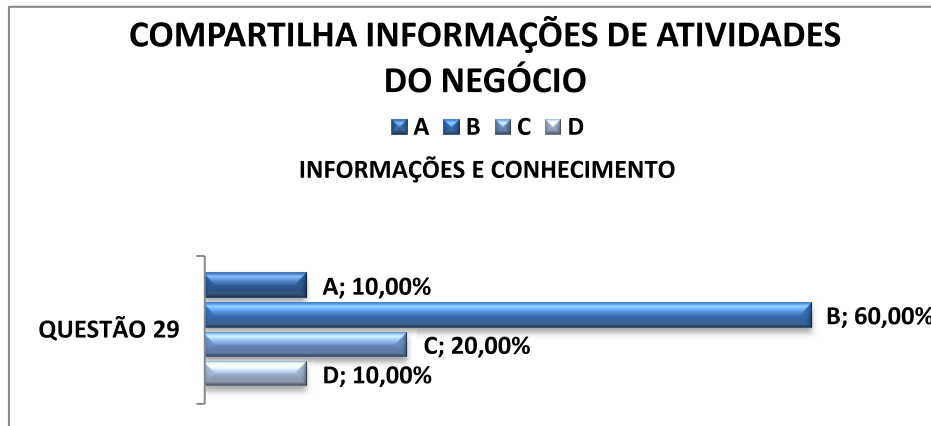


Figura 40: Compartilha Informações de Atividades com os Funcionários.

30. Você compara seu desempenho, serviços, produtos e processos com as outras empresas?

O uso de informações comparativas possibilita adotar novas práticas ou métodos para melhoria de serviços, produtos e processos.	10,00%	2	a) Não tenho informações das outras empresas.
	20,00%	4	b) Tenho informações de outras empresas, mas não utilizo.
	50,00%	10	c) Tenho informações de outras empresas, utilizo ocasionalmente.
	20,00%	4	d) Tenho informações de outras empresas e utilizo regularmente.
	100%	20	
	%	Nº	

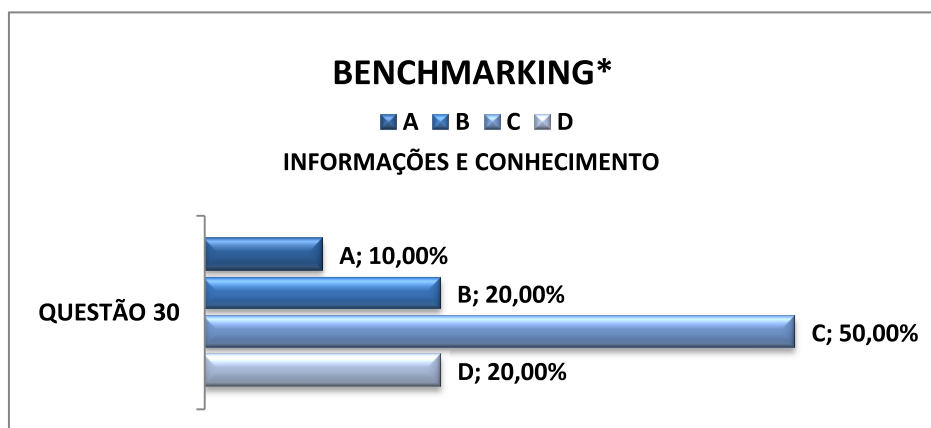


Figura 41: Empresas que Fazem Benchmarking¹⁹

¹⁹ BENCHMARK conforme Chiavenato (2003 p. 628) é o processo de localizar padrões de excelência no mercado, analisá-los, aprender com eles e, se possível, ultrapassá-los.

5. CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES

Este trabalho monográfico acredita ter contribuído com a busca por entender e analisar o que diz respeito a empreender e competir no cariri ocidental paraibano. Falar sobre uma temática que permitem crescimento ao empresário brasileiro é algo de grade relevância.

As características do empreendedor foram exploradas de modo que funcionasse como uma espécie de consultoria comportamental, sem ficarmos na simples definição do que deve ser feito e o que não deve ser feito, procurou-se demonstrar a importância de cada atitude, interligar ações voltadas para o cliente, o que sociedade exige de uma empresa, a postura de liderança de cada proprietário, o comportamento facultativo com relação a planos e estratégias, provando que cada pessoa é importante para a finalização de um processo no qual todo o conhecimento e informação trabalhem para a manutenção de bons resultados não só financeiros, porém de qualidade de vida.

Não era objetivo deste estudo, classificar empreendedores quanto à iniciativa empreendedora Causal ou Effectuation, uma vez que as questões não investigavam as etapas iniciais da empresa, estudos posteriores podem ser feito a este respeito.

Mesmo introduzindo teorias novas, este trabalho, preservou o que já existe sistematizado de conhecimento a respeito do empreendedor. Como um todo, podemos perceber que o povo do Cariri Ocidental paraibano contribui imensamente com as estatísticas que destacam o povo brasileiro como altamente empreendedor, além de contribuir com a distribuição de renda.

Promover a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo não é só a missão do SEBRAE, é missão de todos nós.

Construir um sonho, acreditar que vai dar certo é algo que demonstra extrema força e motivação, nem todos conseguem manter-se, é verdade, então algo precisa ser feito por parte do meio acadêmico, os estudos empíricos empresarias precisam ser incentivados.

Buscamos trazer informações de forma que o empresário da região possa utiliza-se deste conhecimento para desenvolvimento e formação de uma vantagem competitiva,

acreditando que o início de um grande empreendimento, chega-se através de raízes fortes e alicerçadas na empresa filial, daí então, possíveis expansões nascerão mais fortes, se a empresa está forte.

Não é tarde para mencionarmos o que diz Rosezweig (2006, p.11), é ilusório pensar que: (i) “o desempenho de uma empresa depende exclusivamente daquilo que ela faz”, (ii) “acreditar que os bons resultados são conseqüências das boas ações e maus resultados significa que alguém cometeu algum erro”, (iii) “o mundo dos negócios é governado pelas leis coerentes do mundo natural e não pela loucura imprevisível da natureza humana”.

Então fica a sugestão na qual se acredita que a cultura do empreendimento deve ser motivada, a começar das primeiras séries de ensino, e em todos os cursos universitários devem ser abordados a temática.

Novas pesquisas podem focar-se na importância da condução do negócio como um todo, delimitar setorialmente, talvez, empresas industriais, onde o estudo pode checar a área de custos e interligar com o desempenho comportamental de empreendedor, pode-se incluir ainda, a percepção que a sociedade tem da empresa, com ressalva que o fornecimento de informações financeiras por parte de MPEs é de extrema dificuldade.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, Ilze Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CFC - **CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE**. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em 13 de outubro 2010.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a teoria geral da Administração**. 7ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CVM - **Comissão de Valores Mobiliários**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em 12 de outubro. 2010.

DEGEN, Ri. e Meilo. A.A.A, **O empreendedor - fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo. McGraw-Hill. 1989. Disponível em: http://www.prod.eesc.usp.br/geope/publicacoes/publ_congressos.htm>. Acesso em 19/11/2010.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo – a viagem do sonho. Como se preparar para ser um empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 2002.

_____. **Empreendedorismo – uma forma de ser**. São Paulo: Cultura Editores, 2002.

DORNELAS, José C. **Entrepreneurship: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUKER, Peter; Tradução de Carlos Malferrari. **Inovação e Espírito Empreendedor – Prática e Princípios**. 5ª edição, São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, Ivan de Souza. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas Londrinenses**. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Londrina. Paraná, Brasil, 2002.

FILLION, L.J. Empreendedorismo: **empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração. V.34, n.2, p.5-28, abril-junho, 1999.

FOUCAULT, M. **Arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 19.ed. São Paulo, Atlas, 1997.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. V. 35, n. 2, p. 57-63. São Paulo, 1995.

HENDRIKSEIN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HISRICH, R.D; PETERS, M.P. **Entrepreneurship**. New York: McGraw Hill, 2002.

IOB - **INFORMAÇÕES OBJETIVAS PUBLICAÇÕES JURÍDICAS LTDA**. Guia IOB de Contabilidade. Volume 1, 2006.

IRELAND, R. D.; REUTZEL, C. R.; WEBB, J. W. **Entrepreneurship Research in AMJ: What Has Been Published, and What Might the Future Hold?** Academy of Management Journal, Aug 2005, 48 (4), p.556-564, 9p. Disponível em: www.journals.aomonline.org/amj/editorials/Entrep.Research.FTE.pdf

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. FIPECAF. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações** (Aplicável às demais sociedades). 6º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

JOAS, H. 1997. *The Creativity of Action*. Chicago: University Of Chicago Press. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=tXeoMBiOeI8C&pg=PA70&dq=Hans+Joas&hl=ptBR&source=gbp toc r&cad=3#v=onepage&q&f=false>, acessado em 01/06/2011.

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

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Caderno de estudos da FIPECAFI, São Paulo, v.9, n.15, p. 49-59, jan/jun. 1997.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1978.

KURATKO, Donald e HODGETTS, Richard M. **Entrepreneurship. A Contemporary Approach**. 2nd Fort Worth: The Dryden Press. 1992. 726p.

LAKATOS, E. M e MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico. Procedimentos básicos**. Pesquisa bibliográfica, projetos e relatório. Publicações e trabalhos científicos. 4. ed. ver.ampl. São Paulo: Atlas, 1992.

- _____. **Metodologia científica**. 2a.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 249p.
- LUMPKIN, G. T. e DESS, G. G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. Academic of Management Review, Jan 1996, 21 (1), p.135-172.
- MACHADO, P. e IWAKURA, M. **Entrevista Sara Sarasvathy**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. N.26, p. 44-46, out, 2010.
- MANAGEMENT SYSTEM INTERNATIONAL**. Texto de apoio ao programa Empretec. EMPRETEC. mar. 2000.
- MARION, José Carlos. **Introdução a Teoria da Contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. **Orientação empreendedora e a internacionalização das organizações**. Revista Eletrônica GIANTI, Porto Alegre, 2007.
- MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A. e SCHINDEHUTTE, M. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: **Entrepreneurship and economic growth in the american economy**. Tuscon: G. D. Libecap. 2000.[on line] Disponível na Internet. URL: <http://www.robinson.gsu.edu/rec/papers/paper11.doc.>, consultado em 26/05/2011.
- NAKAGAWA, H.M. Empresa **Inovadora de Base Tecnológica: Um Modelo de Desenvolvimento para o Contexto Brasileiro**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Escola Politécnica de São Paulo; 2008.
- ODEBRECHT, Noberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial**. 3ªed. v.2. Salvador: Odebrecht, 1998.
- _____. **Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial**. 3ªed. v.3. Salvador: Odebrecht, 1998.
- OKAMOTO, Paulo. **Cresce a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=251&cod=6386717&indice=10>. Acesso em: 10 de outubro de 2010.
- RAMOS. R. C. de O. e ESCRIVÃO FILHO. E. **Perfil do pequeno empreendedor: estudo de três casos na indústria metal mecânica do interior de São Paulo**. Anais do XX ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica – USP e ABEPRO- Associação de Engenharia de Produção. Outubro/2000.

RAMPAZZO, Lino, **Metodologia Científica: para alunos do curso de graduação e pós-graduação**. 3ªed.São Paulo, 2002.

REVEL, Judith. **Michael Foucault: conceitos essenciais**. São Carlos: Claraluz, 2005.

ROSENZWEIG, Phil. A inútil busca da certeza. Gestão da Incerteza. Jornal Valor Econômico. 4 de maio de 2006, p. 10-11.

SARASVATHY, S. *Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. *Academy of Management Review*. V. 26, p. 243-288. 2001a.

_____. *Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds*. *Best paper proceedings, Academy of Management 2001*. Washington, p. 3-8, 2001b.

_____. *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Massachusetts: British Library, 2008.

_____. *Making it happen: beyond theories of the firm to theories of firm design*. Apresentado na *Entrepreneurial Cognition Conference at University of Victoria*, 2002.

_____. *The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research*. *Journal of Business Venturing*. V.19, p.707-717, 2004.

_____, DEW, N.; READ, J. S.; WILTBANK, R. *What effectuation is not: further development of an alternative to rational choice*. *Working paper. International Institute for Management Development, Lausanne*, 2005.

_____, S.; KOTHA, S. *Effectuation in the management of knightian uncertainty: evidence from the realnetwork case*. *UW Business School Working. Paper*, 2001c.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Aprender a empreender**. Apostila de curso. SEBRAE/Fundação Roberto Marinho. Agosto/2010.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009**. 3ªed.São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010.

_____. **Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Brasília, 2009.

_____. **Guia de Gestão Empresarial**. Brasília: SEBRAE, 2004.

_____. **Rumo à Lei Geral da Pequena Empresa.** Brasília: SEBRAE, 2004.

SILVA, Daniel Salgueiro da. Coordenação de Pedro Coelho Neto. **Manual de Procedimentos Contábeis para micro e pequenas empresas.** 5.ed. Brasília: CFC: SEBRAE, 2002.

TASIC, I.; ANDRESSI, T. *Strategy and Entrepreneurship: Decision and Creation Under Uncertainty.* *Journal of International Conference of The Production and Operations Management Society*, jun. 2008.

_____. **Estratégia e Empreendedorismo: Decisão e Criação sob Incerteza.** Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo— EAESP/FGV. 02/03/2007.

VIEIRA. Eloir Trindade Vasques. **As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: o caso das empresas de panificação da cidade de campo grande.** Universidade Católica Dom Bosco: 2008.

WILTBANK, R. et al. *What to do next? The case for non-predictive strategy, forthcoming in the Strategic. Management Journal*, 2006.

ANEXOS



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB PESQUISA DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DADOS DA EMPRESA

Dados da empresa

Razão social: _____

Nome fantasia: _____

CNPJ/CPF: _____

Data da abertura da empresa: ____ / ____ / ____ Número de empregados: _____

Endereço (Rua, Av.): _____

Bairro: _____ Cidade: _____ Estado: _____

CEP: _____

Nível de escolaridade:

- | | |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Analfabeto | <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo | <input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo | <input type="checkbox"/> Superior incompleto |
| <input type="checkbox"/> Superior completo | <input type="checkbox"/> Especialização |
| <input type="checkbox"/> Mestrado | <input type="checkbox"/> Doutorado |

Faixa etária:

- Entre 18 e 30 anos Entre 30 e 45 anos Entre 45 e 60 anos
 Acima de 60 anos



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB PESQUISA DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

QUESTIONÁRIO

CLIENTES

1. Existe agrupamento dos clientes?

Através do agrupamento de clientes e identificação das características semelhantes, terá melhor adequação ao desejo e necessidades dos clientes. Ex: idade, sexo, local, etc.	<input type="checkbox"/>	a) Não existe nenhum agrupamento de clientes.
	<input type="checkbox"/>	b) É agrupado intuitivamente, por isso não posso mencionar os grupos.
	<input type="checkbox"/>	c) Seleciono e planejo os grupos de acordo com seus dados.
	<input type="checkbox"/>	d) Seleciono e planejo os grupos de acordo com seus dados e utilizo as informações para melhorar o atendimento e captar novos.

2. Você conhece o que o cliente necessita ou espera da empresa?

Compreender as necessidades e desejos dos clientes é importante para que os clientes sempre retornem.	<input type="checkbox"/>	a) Não conheço.
	<input type="checkbox"/>	b) Conheço apenas de forma intuitiva.
	<input type="checkbox"/>	c) São conhecidas com base em informações dos clientes.
	<input type="checkbox"/>	d) São conhecidas com base em informações dos clientes, registro e procuro corresponder futuramente.

3. Você divulga os produtos e serviços?

Divulgar é despertar o interesse, vende mais quem divulga de forma adequada.	<input type="checkbox"/>	a) Não faço divulgação.
	<input type="checkbox"/>	b) Faço divulgação sem considerar os grupos de clientes.
	<input type="checkbox"/>	c) Faço divulgação apenas para alguns grupos.
	<input type="checkbox"/>	d) Faço divulgação e considero os grupos de clientes-alvo.

4. O que você faz com as reclamações dos clientes?

Observando as reclamações você elimina falhas em seus serviços e produtos.	<input type="checkbox"/>	a) Não há um canal de recebimento de reclamações de clientes.
	<input type="checkbox"/>	b) Não registro, resolvo, ocasionalmente, as mais graves.
	<input type="checkbox"/>	c) Registro e resolvo as reclamações dos clientes.
	<input type="checkbox"/>	d) Registro, resolvo e respondo aos clientes.

5. Existe avaliação da satisfação dos clientes?

<input type="checkbox"/>	a) Não avalio a satisfação dos clientes.
--------------------------	------------------------------------------

Sabendo a satisfação dos clientes você poderá identificar onde e quanto terá que melhorar.		b) Avalio eventualmente a satisfação dos clientes.
		c) Avalio e analiso periodicamente a satisfação dos clientes.
		d) Avalio, analiso e registro periodicamente a satisfação dos clientes.

SOCIEDADE

6. Danos ao meio ambiente e seus impactos negativos são tratados?

Conhecer para poder tratar o impacto negativo. Todas as atividades empresariais causam, de alguma forma, impactos negativos. Ex: consumo não controlado de água, eletricidade. Descarte incorreto de sobras de produção ou mesmo do lixo.		a) Não conheço os impactos negativos.
		b) Tomo algumas providências, mais não conheço os impactos negativos.
		c) Tomo algumas providências e conheço os impactos negativos.
		d) Planejo as providências a serem tomadas e conheço os impactos negativos.

7. Você conhece e se mantém atualizado as exigências legais do seu empreendimento?

O não atendimento a algumas exigências legais pode provocar multas. Ex: aquelas sobre o controle de órgão competente (Fisco, MEC, Vigilância Sanitária, Procon, etc.).		a) Não conheço as exigências legais.
		b) Conheço algumas mais não atualizo as exigências legais.
		c) Conheço mais não atualizo as exigências legais.
		d) Conheço todas mais não atualizo as exigências legais.

8. Você realiza ações sociais que demonstram comprometimento com a comunidade?

Doações assistencialistas auxiliam temporariamente a comunidade, ações que tragam desenvolvimento sustentável e econômico a comunidade são mais recomendáveis.		a) Não realizo ações nem projetos sociais.
		b) Realizo ações sociais sem o envolvimento dos funcionários.
		c) Realizo ações sociais com o envolvimento dos funcionários.
		d) Realizo ações através de projetos sociais de desenvolvimento local e regional e tenho envolvimento dos funcionários.

LIDERANÇA

9. Como a missão da empresa é disseminada para os funcionários?

Missão é a razão de existir da empresa. Todos os funcionários precisam ter conhecimento da missão para que compartilhem e persigam os mesmo ideais.		a) Não está definida a missão.
		b) Está definida informalmente, apenas os dirigentes conhecem.
		c) Está escrita e é do conhecimento de alguns funcionários.
		d) Está escrita e é do conhecimento de todos os funcionários.

10. Existem incentivos de comportamento ético nas relações internas e externas por parte dos dirigentes?

Promovendo questões éticas a empresa não só manterá uma melhor relação interna, mais também externamente (clientes, concorrentes, fornecedores e governo.).		a) Não existe definição de regras para assegurar o comportamento ético.
		b) O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
		c) Está explícito nos valores da empresas.
		d) Detalhado em regras escritas e conhecidas por todos.

11. Os dirigentes fazem análise de desempenho?

Através da análise de desempenho os dirigentes identificam se as metas foram alcançadas		a) Não existe análise de desempenho no negócio.
		b) Ocasionalmente, com foco principal no financeiro.
		c) Feita regularmente, com uso de indicadores de vendas financeiro e produção.
		d) Há reuniões regulares para análise do desempenho com uso de indicadores, financeiros, produção e aspectos ambientais.

12. Os dirigentes compartilham os objetivos da empresa com os funcionários?

Compartilhar os objetivos fortalece o sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas com os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um.		a) Não existe compartilhamento de informação.
		b) Não acontece com frequência.
		c) Acontece regularmente e abrange alguns funcionários.
		d) Regularmente e abrange a todos os funcionários.

13. Os conhecimentos gerenciais assimilado pelo dirigente são aplicados na empresa?

O mercado exige uma constante atualização de conhecimentos gerenciais.		a) Não investe em seu desenvolvimento.
		b) Investe esporadicamente, mais não aplica na empresa.
		c) Investe esporadicamente e aplica na empresa.
		d) Investe regularmente e aplica na empresa.

14. Sempre existem melhorias em produtos, serviços, processos e métodos de gestão?

A inovação traz consequentemente aumento de competitividade.		a) Nunca.
		b) São feitas em consequência de problemas.
		c) São promovidas melhorias regularmente com a contribuição dos funcionários e de informações externas.
		d) São promovidas melhorias regularmente com a contribuição dos funcionários e de informações obtidas externamente, com inovações implementadas.

ESTRATÉGIA E PLANOS

15. Como é disseminada para os funcionários a visão da empresa?

Através da visão a empresa define seus rumos, norteia seu planejamento estratégico. Seguindo os mesmos ideais é potencializado a contribuição de cada um dentro da empresa.		a) Não está definida.
		b) Está definida informalmente, apenas os dirigentes conhecem.
		c) Está escrita e é do conhecimento de alguns funcionários.
		d) Está escrita e todos os funcionários conhecem.

16. Como são definidas as estratégias para que permitam alcançar a visão estabelecida?

Através da visão a empresa define seus rumos, norteia seu planejamento estratégico. Seguindo os mesmos ideais é potencializado a contribuição de cada um dentro da empresa.	a) Não está definida.
	b) Está definida informalmente, apenas os dirigentes conhecem.
	c) Está definida informalmente através de informações internas e externas.
	d) Definidas formalmente por métodos que consideram informações internas e externas.

17. Para a definição das estratégias são estabelecidos indicadores?

Os indicadores permitem a avaliação do alcance das metas. Normalmente quantitativos.	a) Os indicadores não são estabelecidos.
	b) Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias.
	c) Os indicadores e suas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
	d) Os indicadores e suas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são apresentados aos funcionários.

18. Para alcançar as metas, quais são os planos de ação?

Os planos de ação são estabelecidos como ferramentas importantes para que as metas sejam atingidas.	a) Não são definidos
	b) Os planos de ação são definidos informalmente, para alcance de algumas metas.
	c) São elaborados planos de ação para as principais metas.
	d) São elaborados planos de ação para as principais metas.

PESSOAS

19. Estão definidas as funções e responsabilidade das pessoas (dirigentes e funcionários)?

A definição clara das funções e das responsabilidades e seu conhecimento por todos da empresa têm a finalidade de esclarecer como deve ser a participação das pessoas, promover a sinergia do trabalho em equipe e a eficiência e produtividade do sistema de trabalho como um todo.	a) Não são definidos
	b) Estão definidos informalmente.
	c) Estão documentadas e conhecidas pela maioria dos funcionários.
	d) Estão documentadas e conhecidas por todos os funcionários.

20. Como você contrata os funcionários?

O objetivo é preencher vagas com profissionais que atendam as necessidades atuais e futuras.	a) Não leva em conta as necessidades da empresa.
	b) Leva em conta as necessidades mínimas para o cargo, mas apenas algumas funções.
	c) Leva em conta as necessidades para o cargo para a maioria das funções, mas é feita informalmente e sem um padrão definido.
	d) Definido um padrão e leva em conta as necessidades para a maioria das funções.

21. Existem capacitações para os funcionários?

Através da capacitação os funcionários desenvolvem suas atividades com mais eficiência.		a) Não são oferecidas ações de capacitação.
		b) São oferecidas apenas para alguns funcionários.
		c) São oferecidas para a maioria dos funcionários.
		d) São disponibilizadas capacitações para maioria dos funcionários com base num plano de treinamento.

22. São identificados os perigos e tratados os riscos de saúde e segurança no trabalho?

Prevenir ameaças a integridade física ou psicológica só é possível quando são identificados os perigos.		a) Não são conhecidos.
		b) Cuida-se dos riscos, porém não estão totalmente identificados os perigos.
		c) Os perigos são identificados através de métodos legais.
		d) Os perigos são identificados através de métodos legais e os riscos são tratados e corrigidos.

23. São adotadas garantias de bem-estar e a satisfação de funcionários?

A adoção de ações para garantir o bem-estar tem como finalidade promover um ambiente de trabalho mais participativo e agradável.		a) Não existem ações de bem estar
		b) Adotadas apenas quando os problemas são identificados.
		c) Fazemos uma análise informal da satisfação e adotamos as ações necessárias.
		d) Fazemos uma análise formal da satisfação e adotamos as ações necessárias.

PROCESSOS

24. As atividades da empresa são executadas de acordo com os padrões definidos e documentados?

O uso de padrões definidos e documentados assegura a uniformidade e a continuidade da execução das tarefas. Processo é um conjunto de atividades integradas com o objetivo de gerar serviços ou produtos.		a) Não são executadas de acordo com padrões definidos.
		b) Não são documentadas, apenas algumas atividades são executadas de acordo com padrões definidos.
		c) Executadas de acordo com os padrões documentados e requisitos dos clientes e da legislação.
		d) São executadas de acordo com padrões documentados, definidos a partir dos requisitos e de uma descrição de processo.

25. Existe controle de desempenho de atividades da empresa?

Controlar o desempenho da atividade é fundamental para permitir a tomada de ações corretivas quando necessário. Pelo o uso de indicadores poderemos conferir o alcance dos resultados esperados.		a) Não são controladas.
		b) Apenas quando ocorrem problemas.
		c) Controlamos algumas atividades com base nos padrões de execução definidos.
		d) Controlamos as principais atividades com base nos padrões de execução definidos e controlamos algumas por meio de indicadores e metas.

26. Como os fornecedores são selecionados e avaliados quanto a seu desempenho?

A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos depende da qualidade dos itens/serviços adquiridos de fornecedores.	a) Não é feita seleção.
	b) Os critérios de seleção estão definidos, mais o desempenho não é avaliado.
	c) Os critérios de seleção estão definidos e o desempenho é avaliado quando ocorre algum problema.
	d) Os critérios de seleção estão definidos e o desempenho é avaliado periodicamente e refletem em ações de melhoria.

27. Existe controle financeiro da empresa, a fim de aperfeiçoar a utilização de recursos?

Separar as contas pessoais e da empresa é fundamental. Através do controle econômico-financeiro são asseguradas as operações da empresa. Necessitando, assim, de um plano orçamentário com a previsão das receitas e despesas.	a) Não há controles financeiros.
	b) Há controles financeiros, porém não utilizo fluxo de caixa.
	c) Há controles financeiros e utilizo o fluxo de caixa.
	d) Há controles financeiros, utilizo o fluxo de caixa e um plano orçamentário de pelo menos um ano.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

28. Como as informações necessárias a execução das atividades, condução e análise do negócio estão definidas?

Quando essas informações estão corretamente definidas e são conhecidas pelos funcionários, as atividades podem ser realizadas de maneira adequada, os resultados obtidos podem ser corretamente analisados e o sucesso do negócio fica garantido.	a) Não estão definidas.
	b) Algumas informações para análise e execução das atividades estão definidas.
	c) Estão definidas as informações para execução análise e condução das atividades.
	d) Estão definidas as informações para execução análise e condução das atividades, organizo através de um sistema de informação.

29. As informações quanto às atividades e condução do negócio são disponibilizadas aos funcionários?

A empresa tende a perder caso seja necessário uma substituição. Quando existem atividades no qual um restrito funcionário é capaz de operar, e não existem registros caso este se ausente. A retenção de conhecimento é prejudicial à continuidade.	a) Não são disponibilizadas.
	b) São disponibilizadas para alguns funcionários.
	c) São disponibilizadas para a maioria dos funcionários.
	d) São disponibilizadas para os funcionários, organizadas e são registradas para garantir a continuidade da operação em casos de substituições.

30. Você compara seu desempenho, serviços, produtos e processos com as outras empresas?

O uso de informações comparativas possibilita adotar novas práticas ou métodos para melhoria de serviços, produtos e processos.	a) Não tenho informações das outras empresas.
	b) Tenho informações de outras empresas, mas não utilizo.
	c) Tenho informações de outras empresas, utilizo ocasionalmente.
	d) Tenho informações de outras empresas e utilizo regularmente.