

O perfil do empreendedor em microempresas do setor de confecções na cidade de Maringá, Paraná

JUVANCIR DA SILVA (UEM / Uniandrade-Maringá)
ELISABETH GRALIK (UEM / Uniandrade-Maringá)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

SILVA, Juvancir da; GRALIK, Elisabeth. O perfil do empreendedor em microempresas do setor de confecções na cidade de Maringá, Paraná In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 1210-1220.

Resumo

As microempresas constituem uma fonte inesgotável de conhecimento em relação à gestão empresarial. São dinâmicas e apresentam uma gama enorme de problemas que carecem de soluções. São geradoras de empregos e renda e fornecem oportunidades de negócio para os profissionais formados em Administração. Diante do papel desempenhado na sociedade este artigo estuda perfil do empreendedor da microempresa do setor de confecções na cidade de Maringá, Paraná, relacionando com as causas da estagnação de algumas empresas analisadas. Através da pesquisa é constatada a carência de formação gerencial dos empreendedores e de instrumentos capazes de propiciarem análises do sistema de gestão das microempresas.

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência das microempresas significa muito para a comunidade de uma região, tanto pela manutenção dos empregos como para geração de novos postos de trabalhos através da evolução de suas atividades no decorrer do ciclo de vida, gerando riquezas para seus proprietários e colaboradores. O objetivo deste artigo é traçar o perfil do empreendedor das microempresas do setor de confecções na cidade de Maringá, Paraná, gerando subsídios para que esta possa se manter e se desenvolver, pois será possível neste estudo levantar fatores de estagnação relacionados com o perfil do empreendedor.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA MICROEMPRESA

A microempresa deve ser caracterizada em seus aspectos qualitativos e quantitativos, para que se tenha um perfil adequado da realidade neste tipo de organização.

A Lei nº 9.841/99 publicada no Diário Oficial da União instituiu o Estatuto atual das micro e pequenas empresas (MPE), definindo-as como, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais). O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social a define de acordo com sua receita operacional bruta, num limite de até R\$ 900.000,00. Segundo o Ministério do Trabalho a microempresa é classificada de acordo com o número de empregados, e neste caso o número varia de 1 a 19 empregados.

Com relação aos critérios qualitativos a microempresa é definida por Ramos e Fonseca (1995) como tendo: identidade entre a propriedade e gestão; vínculo estreito entre família e empresa; posição central do empresário, como principal executivo; reduzida capacidade financeira; dificuldade de acesso ao crédito; dependência de fornecedores, concorrentes e clientes; relações pessoais com os clientes; uso intensivo de mão-de-obra, a qual é reduzida e desqualificada.

Lezana (2001) utiliza o termo empresa de pequena dimensão para designar um grupo de organizações empresariais que, independentemente do número de empregados ou do faturamento, apresentam algumas características peculiares, as quais são: propriedade e administração interdependentes; o empreendedor não domina o setor onde opera; a estrutura organizacional da empresa é simples, possuem uma área de produção de bens e serviços específicos e operam com poucos empregados, com a autoridade linear e concentrada no empreendedor.

Para Ang (1991) a micro e pequena empresa possui as seguintes características: mão-de-obra pouco diversificada e de baixa confiabilidade, falta de gerenciamento completo, custo elevado de mercado e defeitos institucionais; as relações com *stake-holders* são menos formais, elevado grau de flexibilidade ao se designar os esquemas de compensações.

De acordo com Huang & Brown (1999) os gerentes ou fundadores de micros e pequenas empresas devem ter a percepção dos problemas que afetarão o ambiente de trabalho no que se refere à aquisição do conhecimento e à própria atuação no mercado.

O enquadramento de uma empresa como micro é inevitável nos dias de hoje, já que a isenção de impostos, obtenção de créditos, registros e incentivos, acontecem em função do porte da empresa. As microempresas desempenham papel econômico ativo em todo o mundo. Desprezar a força das microempresas na geração de emprego e renda para o país é abandonar a solução de um problema grave, o desemprego. Por isso, conhecer as dificuldades e chances de sucesso das microempresas permite ao empreendedor ficar ciente dos desafios que podem incorrer em seu negócio.

As políticas de ação das microempresas precisam estar voltadas para o diagnóstico de suas dificuldades, para determinar as causas do fracasso e propor medidas levem à resultados positivos impedindo que estas venham a falência antes de saírem do estágio de infância. Fredland e Morris (1976) argumentam que a descontinuidade da MPE acontece devido a falha na alocação de recursos aliada as dificuldades na administração dos negócios.

Ramos e Fonseca (1995) realizaram uma pesquisa na qual identificaram dificuldades que levaram ao fim das MPEs, como exemplo, citam que: 40% não utilizavam planejamento de produção; 50% não utilizavam planejamento de vendas; 45% não utilizavam sistema de apuração de custos; 47% não utilizavam sistema de controle de estoques; 85% não utilizavam técnicas de marketing; 80% não utilizavam treinamento de recursos humanos; 90% não utilizavam recursos de informática; 65% não utilizavam sistemas de avaliação da produtividade; 60% não utilizavam mecanismos de controle de qualidade; 75% não utilizavam layout planejado.

Borinelli (1998) e Cândido (1998) relacionaram em seu estudos algumas das possíveis causas do fracasso nas MPEs, que confirmam o que já foi dito anteriormente e reforçam a necessidade de medidas específicas para a solução de tais problemas.

Uma estimativa da mortalidade das micros e pequenas empresas realizada por Vale, Aguiar e Andrade (1998) apontam para as seguintes causas de fracasso: padrão de escolaridade inferior (35% dos empresários tinham até o ginásio incompleto) que denota má administração, ausência de experiência anterior, falta de capital de giro e crédito, mercado e impostos, falta de clientes,

ausência de preparo para a globalização da economia, pouca preocupação com o ambiente externo da empresa não planejando estratégias de marketing.

Diante do quadro das dificuldades pelas quais as MPEs passam no mercado competitivo, as chances de sucesso parecem poucas. Mas, ao contrário, com o conhecimento das causas torna-se mais fácil definir as medidas corretivas, possibilitando a tomada de decisões que façam com que as MPEs tenham maiores chances de sucesso.

2.1 O Empreendedor e a Evolução da Empresa no Ciclo de Vida das Organizações

O empreendedor é a pessoa que se dispõe a correr riscos na abertura de um negócio no qual ele visualiza a possibilidade de satisfazer suas necessidades. Cada indivíduo possui um grupo distinto de necessidades, portanto há vários fatores que o levariam a iniciar um novo empreendimento.

Lezana e Tonelli (1998) caracterizam os empreendedores como pessoas que trabalham individual e coletivamente, são inovadores, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um meio incerto. Segundo Stoner e Freeman (1996) os empreendedores contribuem para o crescimento econômico, para o aumento da produção e criação de novas tecnologias, produtos e serviços para uma sociedade.

Para Lezana (2001) e Adizes (1998) o empreendedor tem uma perspectiva diferente da realidade, isso possibilita a implementação de inovações extraordinárias, que geram a conseqüente revolução que lhes dá notoriedade. Gerber (1996) enfatiza que o empreendedor é o visionário dentro de nós. Sua personalidade é criativa, lida com o desconhecido perscrutando o futuro, transformando caos em harmonia. Para McKenna (1998) é importante que o empreendedor tenha consciência de que o crescimento de seu empreendimento depende da sua personalidade, assim como, o fracasso.

Segundo Lezana (2001) a sobrevivência das empresas de pequena dimensão está intimamente relacionada com as características do empreendedor, com os fatores internos e com os externos. Os fatores externos são a demanda, a oferta, os fatores de produção e as características regionais na qual a empresa está instalada ou irá se instalar. São macroeconômicos e do ambiente afetando a vida da empresa sem ela poder atuar sobre eles. Os fatores internos interferem no funcionamento da empresa e podem ser modificados por ela. Eles são agrupados de acordo com os subsistemas empresariais: direção e gestão, produção, recursos humanos, finanças e comercial.

Os fatores relacionados ao empreendedor estão centrados nas características de personalidade dele que podem interferir na criação e desenvolvimento da empresa.

A personalidade é o conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente. Os aspectos mais relevantes relacionados à personalidade são: necessidades, conhecimento, habilidades e valores. O conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente. A experiência é o conhecimento estruturado através da observação e da prática.

A habilidade é a facilidade para utilizar as capacidades. Manifesta-se através de ações executadas a partir do conhecimento que o indivíduo possui, por já ter vivido situações similares. Os valores são o conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo.

Segundo Orssatto (1998) a figura do empreendedor interfere quando ele deixa de aprender e impede que a sua organização aprende. O empreendedor deve saber utilizar o conhecimento de seus funcionários e da sociedade para enfrentar os desafios dos estágios de vida das organizações. Para

Cunha e Ferla (1997) o sucesso do empreendimento está na capacidade do empreendedor reunir uma equipe, trabalhar em conjunto, ter obstinação, muita capacidade de trabalho e compreender que é necessário ser criativo.

Para Lezana (2001) a personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo na nova empresa. Nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e o vigor da empresa são também os do empreendedor. A personalidade do empreendedor configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da empresa. Ressalta que através da variedade de aspectos que envolvem a figura do empreendedor e sua relação com a empresa é possível afirmar que não existe um modelo de personalidade empreendedora.

A figura 1 apresenta as características da personalidade do empreendedor nas dimensões: necessidade, conhecimento, habilidades e valores. Através dessas dimensões Lezana (2001) retrata as especificações necessárias que o empreendedor deve procurar desenvolver para que a empresa possa evoluir no ciclo de vida das organizações.

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICAÇÃO
Necessidades	Aprovação. Independência. Desenvolvimento pessoal. Segurança. Auto-realização.
Conhecimento	Aspectos técnicos relacionados com o negócio. Experiência na área comercial. Escolaridade. Experiência em empresas. Formação complementar. Vivência com situações novas.
Habilidades	Identificação de novas oportunidades. Valorização de oportunidades e pensamento criativo. Comunicação persuasiva. Negociação. Aquisição de informações. Resolução de problemas.
Valores	Existenciais. Estéticos. Intelectuais. Morais. Religiosos.

Figura 1: Características dos empreendedores.(LEZANA, 2001, p. 28)

Segundo Lezana (2001) à medida que a empresa evolui esta exige do empreendedor modificações no seu comportamento. Em uma fase ele deverá ser um bom técnico; em outra, um bom gerente; e numa terceira, um bom dono. Esta visão também é compartilhada por Orsatto (1998) que diz que nas etapas de nascimento e sobrevivência, a empresa depende do conhecimento técnico e comercial do empreendedor.

Para ele a empresa então começará uma etapa de crescimento que vai demandar conhecimentos na área de gestão empresarial. O empreendedor que quiser alcançar esta fase terá que adquirir o conhecimento antecipadamente para fazer frente ao novo desafio. A aquisição de conhecimentos é de vital importância, porém não basta apenas saber. O empreendedor precisa conhecer a técnica e saber aplicá-la devidamente. À medida que a empresa evolui, o empreendedor terá que desenvolver habilidades de negociação, de comunicação e identificação de oportunidades.

Gerber (1996) expõe que uma pessoa que inicia um negócio deve ser três pessoas: o empreendedor, gerente e o técnico.

O primeiro procura inovar, criar novos produtos, buscar novos mercados. O segundo visa a organização, o planejamento, a ordem e a previsibilidade. O terceiro se preocupa somente com o fazer, executar. Lezana (2001) enfatiza que a superação das etapas do ciclo de vida da organização desafia tanto a empresa quanto o empreendedor e que é preciso estar atento às exigências de cada etapa e de cada momento para poder tomar as medidas necessárias para enfrentá-las, conforme figura 2.

Com os conhecimentos adquiridos na fundamentação teórica será desenvolvida na seção seguinte a aplicação e análise da pesquisa com as microempresas visando identificar o perfil do empreendedor em microempresas do setor de confecções na cidade de Maringá, Paraná.

Características	Nascimento	Sobrevivência	Crescimento	Expansão	Maturidade
Conhecimento	Técnico do produto e processo de fabricação; Técnico comercial.	Gestão financeira; Gestão comercial; Gestão de Recursos humanos. Gestão da produção.	Gestão	Planejamento estratégico; Administração de pessoal; Estratégia empresarial.	
Habilidades	Realizar várias coisas ao mesmo tempo; Vendas; Negociação; Resolver problemas.	Autodisciplina; Adaptar-se às necessidades da organização; Adquirir informação; Avaliar oportunidades; Pensar criticamente.		Delegar; Comunicação persuasiva; Identificação de oportunidades.	Liderança;

Figura 2: Ciclo de vida e características do empreendedor. (LEZANA, 2001, p. 53)

3. APLICAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

O setor de confecções de Maringá e região tem um dos parques industriais mais automatizados do país e para absorver a demanda as empresas precisam cada vez mais de mão-de-obra qualificada e de conhecimento gerencial para analisar as mudanças mercadológicas.

Visando contribuir para o conhecimento do perfil do empreendedor deste setor a presente pesquisa é de caráter exploratório, haja vista que a mesma tem como objetivo analisar, explicar e explorar quem é o empreendedor deste setor.

Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo com a população de microempresas com idade de até seis anos. Foram levantadas 183 empresas, entretanto somente 150 empresas foram localizadas nos endereços fornecidos das quais houve um retorno de 77 questionários.

Os cálculos efetuados através do teorema do limite central demonstram a confiabilidade da amostra selecionada. O erro estimado é de 0,0376, isto significa que 95% das vezes a verdadeira proporção de questionários recebidos estão contidos no intervalo de 47,57% a 55,09%. Como a amostra do trabalho é de 77 empresas ela é considerada confiável pelo teorema do limite central.

Para o levantamento dos dados optou-se pelo uso de dois questionários: O primeiro questionário tinha por finalidade levantar a classificação das empresas quanto o seu ramo e porte através do faturamento, como a empresa foi constituída e a sua faixa etária. Nas empresas que se enquadravam como microempresas foi aplicado o segundo questionário que identificou o perfil do empreendedor.

3.1 Características do Empreendedor de Acordo com a Faixa Etária das Microempresas Pesquisadas
Como entre os fatores essenciais para o desenvolvimento da microempresa estão as características do empreendedor, serão analisadas algumas questões relacionadas com seu modelo de gestão para que se possa identificar as possíveis causas da estagnação das empresas. O estágio de vida das empresas pesquisadas foi levantado em uma pesquisa realizada por Gralik (2002) com esta mesma população.

Em relação ao grau de escolaridade dos empreendedores este vai deste o primeiro grau incompleto até o superior. Como as empresas estão no mesmo estágio do ciclo de vida, infância, não se pode inferir que o nível de escolaridade seja um fator preponderante na estagnação das empresas, assim como, relacioná-la à faixa etária dos empreendedores.

Em relação a área que atuavam antes da abertura foi levantado que vinte e um deles não conheciam o ramo em que atuariam e, juntando os que conheciam de forma superficial têm-se quarenta

empresários, sendo que a maior parte deles está nas empresas de quatro a seis anos, totalizando vinte e três das quarenta. Esse fator pode explicar em parte o porquê da maioria das empresas na faixa etária de quatro a seis anos ainda estarem na fase de infância e por que poucas delas conseguiram evoluir. Portanto, estas empresas não realizaram com cuidado uma pesquisa de mercado para conhecer bem o negócio antes de sua abertura.

Outro fator analisado foi a área em que os empreendedores atuavam antes de iniciar o negócio. O que se pode compreender, através dos dados é que há necessidade do empreendedor conhecer com profundidade o ramo de atuação, mesmo que tenha trabalhado com o negócio. Ser funcionário é completamente diferente de ser empreendedor.

Conhecer o negócio em que irá atuar é importante para um bom desempenho da empresa. O conhecimento deve ser do ponto de vista gerencial, pois como funcionário muitas vezes a pessoa não é confrontada com problemas de gestão, como a falta de capital de giro e a negociação com fornecedores e clientes. A falta de instrumentos gerenciais também irá dificultar a gestão da empresa.

Quando a pesquisa de mercado para a abertura do negócio foi possível identificar que das 77 empresas apenas 17 fizeram a pesquisa de mercado. O número de empreendedores que se lançam ao mercado sem conhecimento é muito grande, sendo esta uma das possíveis causas da estagnação da empresa no ciclo de vida das organizações.

Conhecer o mercado com suas potencialidades e desafios antes de iniciar o negócio pode auxiliar o empreendedor a definir melhor as necessidades de sua empresa, como a necessidade de capital, qualidade dos produtos, preços praticados e grau de concorrência.

Aliado ao estudo de mercado a empresa deve realizar um estudo de viabilidade econômica e financeira do negócio. Através deste estudo o empreendedor poderá visualizar a necessidade de capital de giro e a quantidade de vendas que deverá alcançar para manter as atividades da empresa.

Novamente a maior parte dos empresários não desenvolveu estudos de viabilidade econômica e financeira para a abertura de seus negócios. Portanto, esse pode ser outro fator que explica o porquê das empresas estarem estagnadas no estágio de infância. O que pode explicar este fato é o motivo que levou o empreendedor a abrir seu negócio. O principal motivo alegado pelos entrevistados é o conhecimento que detinham do ramo, mas como foi mostrado, este conhecimento é, em sua maioria, como funcionário e não como gestor do negócio.

Além desse aspecto outro que se destaca é a falta de desejo para a realização profissional. A realização pessoal está no topo da hierarquia das necessidades e representa um desafio importante para o empreendedor. Somente oito empresários, conforme figura 3, abriram o negócio para realização profissional. A falta deste motivo para abertura do negócio explica a estagnação.

MOTIVO DA ABERTURA	IDADE DA EMPRESA		
	De 1 a 2 anos	De 2 a 4 anos	De 4 a 6 anos
Conhecimento do ramo	08	14	09
Oportunidade de negócio	03	08	16
Falta de oportunidade	01	05	02
Realização Profissional	03	04	01
Disponibilidade de capital	00	00	02
Total	16	31	30

Figura 3: Motivo para a abertura do negócio.

Diante dos dados e análises expostas observa-se que grande parte dos negócios iniciados pelos empreendedores não foi planejado de forma cuidadosa. Havendo um comprometimento da

capacidade da empresa reagir aos problemas da fase de infância, mantendo as empresas neste estágio. Para um melhor entendimento da estagnação das microempresas é preciso que seja avaliada a postura estratégica dos empreendedores pesquisados. A forma como o empreendedor irá se posicionar diante do mercado determinará o sucesso ou fracasso de seu empreendimento, assim como sua estagnação.

O primeiro fator analisado é como o empreendedor reage à concorrência, conforme figura 4. Em sua maior parte os empresários enfatizam que possuem produtos e serviços diferentes aos da concorrência com exceção das empresas na faixa etária de um a dois anos onde oito dizem que oferecem os mesmos produtos que a concorrência.

IDADE DA EMPRESA	CONCORRÊNCIA		
	Possui produtos/serviços diferentes	Preço melhor que o concorrente	Oferecia o mesmo que os concorrentes
De 1 a 2 anos	06	02	08
De 2 a 4 anos	12	10	09
De 4 a 6 anos	17	09	04
Total	35	21	21

Figura 4: Postura concorrencial.

A diferenciação dos produtos é uma estratégia importante para a sobrevivência de uma empresa no mercado, assim como uma vantagem competitiva em preços. Entretanto, foi levantado que os empresários não conhecem as margens de lucro de seus produtos e os custos, assim a prática de preços menores pode indicar uma perda da lucratividade dessas empresas. A figura 5 apresenta a forma que os empreendedores pesquisados agem contra a concorrência.

IDADE DA EMPRESA	AÇÃO CONTRA A CONCORRÊNCIA		
	Mantém o preço com promoção	Fazia o mesmo	Ignorava
De 1 a 2 anos	07	03	06
De 2 a 4 anos	10	07	14
De 4 a 6 anos	10	05	15
Total	27	15	35

Figura 5: Ação para neutralizar a redução de preços da concorrência.

A forma de reagir à concorrência quando ela reduz os preços mostra muito do perfil estratégico do empreendedor. A ação concorrencial deve ser pró-ativa, mas quando o concorrente toma a frente à empresa deve reagir à altura ou perderá mercado.

Ignorar os movimentos da concorrência não é uma atitude sadia, pois a empresa pode perder competitividade e capacidade de reagir a dificuldades. As empresas que ignoram a concorrência é muito grande sendo também um fator que pode ter levado à estagnação.

A utilização da estratégia de manter o preço com promoção é uma atitude mais reativa, entretanto com melhores resultados. Com esta estratégia a empresa não prejudica muita sua lucratividade e não ignora a ação concorrencial. Saber neutralizar seus concorrentes demonstra que a empresa conhece seus pontos fortes e fracos e que sabe agir de acordo com o ambiente.

Conhecer os concorrentes é essencial em ambientes instáveis como o que estamos vivendo. Assim como, estabelecer ações futuras para que a empresa avalie seus resultados e corrija seu curso de atividades. Uma das técnicas para isto é a previsão de vendas.

A previsão de vendas auxiliará a empresa no controle de seus resultados e propiciará um mecanismo de ação corretiva das estratégias utilizadas pela empresa. Assim, a empresa será capaz de estabelecer metas para serem alcançadas e caso não sejam atingidas pode reavaliar as atividades realizadas.

O número de empresas que não fazem a previsão é muito grande, totalizando 26, sendo que as empresas mais velhas representam o maior percentual das que não fazem, constituindo outro fator de estagnação. A falta de conhecimentos técnicos pode explicar por que essas empresas não realizam a previsão de vendas sendo uma causa muito importante da estagnação das empresas de pequeno porte. Um exemplo disto é a falta de habilidades gerenciais que pode ser percebida nas estratégias utilizadas pelos microempresários para o aumento de suas vendas, conforme dados da figura 6.

Observa-se que dezesseis empresários usam a redução das margens de lucro para aumentar as vendas, o que não é um meio saudável para a empresa, pois irá perder sua capacidade de investimentos futuros. A empresa, adotando essa estratégia, estará diminuindo sua possibilidade de evolução. Essa postura é adotada principalmente pelas empresas mais velhas, ou seja, na faixa de quatro a seis anos de vida.

IDADE DA EMPRESA	ESTRATÉGIAS					
	Reduzir preços através da redução das margens de lucro	Reduzir preços através de redução de custos	Reduzir preços através de redução de margem e custo	Aumentar o volume de produção	Propaganda e promoção	Busca de novos mercados
De 1 a 2 anos	02	09	01	02	02	00
De 2 a 4 anos	05	05	08	02	03	08
De 4 a 6 anos	09	08	05	04	02	02
Total	16	22	14	8	7	10

Figura 6: Estratégias para aumento das vendas.

A redução de custos demonstra que a empresa busca aumentar sua eficiência por meio de seu modelo de produção, assim consegue manter suas margens reduzindo ou eliminando desperdícios. Agindo desta forma a empresa amplia suas possibilidades de evoluir.

Essa postura é usada principalmente pelas empresas mais novas, na faixa de um a dois anos. As outras alternativas mais confiáveis e seguras são utilizadas por poucas empresas e a busca de novos mercados é maior para empresas de dois a quatro anos.

Através dos dados analisados conclui-se que a estagnação das empresas mais velhas, no estágio de infância, se deve principalmente à falta de conhecimentos técnicos gerenciais para os empreendedores. Essas técnicas gerenciais os auxiliariam no processo de tomada de decisão estratégica, as quais levariam à evolução da empresa no ciclo de vida das organizações.

A gestão da empresa na infância geralmente é função do empreendedor e em alguns casos de sua família. A gestão familiar envolve a confusão entre racionalidade e afetividade. Muitas decisões são tomadas visando beneficiar os parentes e não ao negócio.

Das empresas abordadas vinte e cinco são administradas pela família e este número é maior nas empresas de quatro a seis anos de vida. A maioria das empresas é gerenciada pelo empreendedor, totalizando quarenta e uma empresas. As demais, onze, empresas são gerenciadas pelo proprietário

e profissional contratado. A figura 7 mostra a forma de gestão das microempresas pesquisadas de acordo com sua faixa etária.

IDADE DA EMPRESA	FORMA DE GESTÃO		
	Família	Proprietário	Proprietário e profissional
De 1 a 2 anos	06	08	02
De 2 a 4 anos	08	17	06
De 4 a 6 anos	11	16	03
Total	25	41	11

Figura 07: Responsável pela gestão da empresa.

Saber definir as ações futuras e os novos investimentos significa que haverá uma maior constância nas decisões do empresário e que estas se baseiam em informações confiáveis. Como os estágios futuros exigem das empresas uma melhor aplicação de seus recursos financeiros é necessário que a empresa, no estágio de infância, comece a definir orçamentos e programas para a aplicação de seus recursos financeiros.

Quanto ao processo decisório na maioria das empresas pesquisadas, 42 do total, as decisões são tomadas pelos sócios que em sua grande parte são membros da família, os quais utilizam principalmente análises feitas internamente.

Se para a abertura do negócio a maioria dos empreendedores não fez o estudo de viabilidade econômica e financeira, agora para a tomada de decisões para novos investimentos estes já perceberam a necessidade desta análise detalhada, utilizando para isto o estudo realizado externamente, principalmente nas empresas de quatro a seis anos.

Entretanto, onze empreendedores ainda usam a intuição para a tomada de decisão sobre investimentos e outros onze, quando percebem uma oportunidade no mercado. O que se pode constatar é que a preocupação com uma confiabilidade melhor nas decisões virá com o passar dos anos, sinal de maturidade.

Contudo, as empresas com idade menor já devem realizar estudos técnicos confiáveis para que possam evoluir mais rápido. Das empresas que utilizam o estudo de viabilidade feito externamente as da faixa de quatro a seis anos possuem a maior quantidade, ou seja, dezenove empresas. A partir dos dados coletados e analisados foi possível levantar algumas considerações sobre o perfil do empreendedor em microempresas do setor de confecções da cidade de Maringá, Paraná.

4. CONSIDERAÇÕES

O estudo das características do modelo de gestão das microempresas, de acordo com sua faixa etária, permitiu observar que as empresas do grupo pesquisado em cada faixa etária possuem uma certa homogeneidade.

Uma dessas semelhanças é em relação ao empreendedor. Como agente de mudança nas microempresas à formação gerencial do empreendedor é um dos fatores que permite a evolução da empresa no ciclo de vida das organizações, pois através dela o nível de conhecimento sobre os problemas organizacionais amplia-se melhorando a tomada de decisão.

Modificar a forma de pensar e as habilidades gerenciais do empreendedor talvez seja um dos maiores desafios para que ele se mantenha atualizado com as exigências do seu negócio. Através dessas modificações ele será capaz de gerenciar melhor seu empreendimento.

A miopia do empreendedor em relação a sua empresa e a ele pode levar a conflitos de poder, devido à falta de distinção das necessidades organizacionais e suas. A centralização do poder explica essa falta de distinção.

A falta de descentralização não prepara os funcionários para os problemas da empresa ficando o empreendedor sobrecarregado, levando-o a se desligar dos desafios ambientais e se concentrar somente nos problemas internos da organização. Com isso, a evolução da empresa, ao longo do ciclo de vida das organizações, é comprometida, levando à estagnação e morte de grande parte dos novos empreendimentos.

Em relação ao ciclo de vida das organizações o empreendedor com sua personalidade pró-ativa, parece ser adequado à primeira fase do ciclo (infância e toca-toca). Isto porque a empresa é de menor complexidade, possui poucos níveis hierárquicos, reduzidos números de produtos/serviços, mercado localizado e clientes em pequeno número.

O perfil identificado do gestor da microempresa na pesquisa realizada é característico ao perfil do empreendedor detalhado na fundamentação teórica. A falta de um equilíbrio entre suas habilidades técnicas, gerenciais e empreendedoras tem levado a estagnação das empresas. A carência de habilidades técnicas para a formação de preços, a determinação das margens de lucro são empecilhos ao desenvolvimento das empresas.

A gestão autocrática com pouca participação dos funcionários impede que a empresa utilize os conhecimentos deles principalmente em questões que envolvam aspectos da lucratividade ou faturamento da empresa. A falta de habilidade em lidar com questões mercadológicas também leva à estagnação da empresa. A falta de visão concorrencial, tecnológica e ambiental dificultam a ação consciente do empreendedor.

Aliado a isto há carência de informações pelo sistema técnico ser inexistente levando à tomada de decisão errada. Como exemplo, a falta de levantamento de custos e margens de contribuição dos produtos impede que o empreendedor reaja a ameaças concorrenciais.

A pesquisa atingiu o objetivo e ainda identificou os seguintes fatores de estagnação das microempresas: desconhecimento do negócio pelo empreendedor, a falta de habilidades técnicas e gerenciais, a baixa capacidade de analisar o meio ambiente para determinar as estratégias e táticas de concorrência e falta de visão sistêmica do empreendedor.

Entre os fatores de estagnação das microempresas em relação ao perfil do empreendedor podem ser destacados: a sua insuficiente ou inexistente formação gerencial, seu estilo de gestão autocentrado que não permite o desenvolvimento dos colaboradores, a redução da visão estratégica decorrente da falta de controles de sua empresa.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações. Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANG, J. S. (1991). "Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management," The Journal of Small Business Finance 1(1), 1-13.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social): www.bndes.gov.br /2002.

BORINELLI, Márcio Luiz. A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis. 1998. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. 1998.

CÂNDIDO, M.S. Gestão da qualidade em pequenas empresas: uma contribuição aos modelos de implantação. 1998. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 1998.

CUNHA, C. J. C. A., FERLA, L. A. Iniciando seu próprio negócio. Instituto de Estudos Avançados/Instituto Friedrich Naumann), 1997.

FREDLAND, E.J., and C. E. Morris (1976). "A Cross Section Analysis of Small Business failure," American Journal of Small Business I(July), 7-18.

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

GRALIK, Elisabeth. Estágio de vida da microempresa e os fatores de estagnação. 2001. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 1998.

HUANG, X.; BROWN, A. An analysis and classification aod problems in smallll business. International Business Journal, v. 18, nº 1, p. 173, Oct-Dec, 1999.

LEZANA, Álvaro G. Rojas. Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações. Florianópolis: UFSC, 2001.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: De Mori, F. (Org). Empreender. Identificando, avaliando e planejando um novo negócio. ENE/UFSC. Florianópolis.

MINISTÉRIO DO TRABALHO: www.ministeriodotrabalho.gov.br/2002.

McKENNA, S. D. O lado sombrio do empresário. HSM Management. Nº 07, Março/Abril, 1998.

ORSSATTO, C. H. Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense. 1995. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 1995.

RAMOS, F., FONSECA, J.L.A. A grande dimensão da pequena empresa. Perspectivas de ação. Brasília: SEBRAE, 1995. (Série Idéias e Propostas)

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

VALE, G. M.V., AGUIAR, M.A., ANDRADE, N.A. Fatores condicionantes da mortalidade de empresas. Pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília: SEBRAE, 1998.