

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

LUÍS MARCELO MARTINS

**AS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E SUA RELAÇÃO COM O PERFIL
EMPREENDEDOR: O CASO DOS EMPRESÁRIOS DO COMÉRCIO VAREJISTA
DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE LONDRINA**

ORIENTADOR: PROF DR. FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ

2003

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUÍS MARCELO MARTINS

**AS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E SUA RELAÇÃO COM O PERFIL
EMPREENDEDOR: O CASO DOS EMPRESÁRIOS DO COMÉRCIO VAREJISTA
DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE LONDRINA**

Dissertação de mestrado apresentada à
Universidade Estadual de Londrina, para
obtenção do título de mestre em Administração.
Área de Concentração: Gestão de Negócios
Orientador: Prof. Dr. Fernando A Prado Gimenez

Londrina
2003

AGRADECIMENTOS

O sucesso não é uma conquista solitária. Ao buscar o êxito, todo profissional deve estar rodeado de colaboradores que contribuam para o seu sucesso. Os agradecimentos devem ser direcionados a todas essas pessoas, que de alguma forma, contribuíram para o êxito dessa jornada. Ao nomeá-las correr-se-ia o risco de deixar de citar alguns nomes, assim, os agradecimentos vão a todos, mas cabendo ressaltar aqueles que mais próximos, ficaram e suportaram as pressões do trabalho:

Em especial:

A Deus - Força e Inspiração;

Aos Meus Pais - Por estarem ao meu lado e serem o que são;

À Deborah, minha esposa - Soube entender minhas ausências, minhas angústias e meu cansaço, estando sempre ao meu lado;

Aos Professores do programa de pós-graduação da UEL, que muito colaboraram ao êxito desse trabalho, em especial ao Prof. Dr. Fernando A. Prado Gimenez, que com muito profissionalismo, ética e maestria conduziu as orientações para a elaboração deste trabalho;

Márcio Leite de Moraes - Empresário e um amigo, antes de tudo;

À UEL, UEM e à UNIFIL - Instituições de Ensino Superior que muito colaboraram ao alcance de meus anseios;

A todos meus Amigos e Parentes que souberam compreender minha ausência e, em muitas situações, as minhas angústias.

Enfim, a todos que de alguma forma – direta ou indiretamente – colaboraram ou participaram deste novo e grande capítulo de minha vida.

A cultura intelectual, longe de dar direito a privilégios,
é em si um privilégio quase terrível, que exige,
em contrapartida, responsabilidades terríveis”

Simone Weil

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 – Estabelecimentos Instalados no Município de Londrina	22
ILUSTRAÇÃO 2 – Evolução da População Urbana e Rural no Município de Londrina	23
ILUSTRAÇÃO 3 – Arrecadação do ICMS no Município de Londrina, Conforme Setores Básicos da Economia no Período de 1990 a 1999	24
ILUSTRAÇÃO 4 – Evolução do Número de Estabelecimentos Comerciais e de Serviços de Londrina	25
ILUSTRAÇÃO 5 – Respostas Sobre o Questionamento da Definição de Sucesso	27
ILUSTRAÇÃO 6 – Características do Empreendedor	30
ILUSTRAÇÃO 7 – Características Associadas a Um Perfil Empreendedor	32
ILUSTRAÇÃO 8 – Enquadramento dos Empreendedores Segundo o CEI	34
ILUSTRAÇÃO 9 – Etapas do Processo de Planejamento	41
ILUSTRAÇÃO 10 – Componentes da Estrutura Organizacional	51
ILUSTRAÇÃO 11 – Níveis de Planejamento em Termos de Divisão do Trabalho Empresarial	58
ILUSTRAÇÃO 12 – Modelos de Decisão na Gestão da Empresa	60
ILUSTRAÇÃO 13 – Correlação Entre Níveis e Ações Administrativas	61
ILUSTRAÇÃO 14 – Medidas adotadas Pelo Resultado do Caixa	78



SUMÁRIO

RESUMO	I
ABSTRACT	II
INTRODUÇÃO	9
1 JUSTIFICATIVA	15
1.1 Objetivos	18
1.2 Metodologia	19
2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE	22
2.1 O Comércio na Cidade de Londrina	25
3 EMPREENDEDORISMO	26
3.1 O Empreendedor	29
3.2 Empreendimentos Emergentes – Estruturas e Estratégias	34
4 PLANEJAMENTO	38
4.1 Caracterização do Planejamento	43
4.1.1 Elementos básicos no planejamento	44
4.1.2 O planejamento e o empreendedor das micro e pequenas empresas	46
4.2 Planejamento e Controle – Bases Fundamentais	48
4.3 O Processo de Planejamento e o Controle na Gestão Empreendedora	56
5 O PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES NA EMPRESA COMERCIAL	63
5.1 Planejamento das Vendas	66
5.2 Planejamento de Estoques	68
5.3 Planejamento das Vendas	70
5.4 Planejamento dos Custos e Despesas Variáveis	71
5.5 Planejamento dos Custos e Despesas Fixas	73
5.6 Planejamento dos Resultados	74
5.7 Planejamento do Caixa	75

6	A PESQUISA	79
6.1	Desenvolvimento da Pesquisa	80
6.2	A Amostragem	84
6.3	Teste Piloto	85
6.4	A Aplicação do Questionário	86
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	87
7.1	Tabulação dos Dados	88
7.1.1	Enquadramento dos entrevistados	88
7.1.2	Faixa etária dos dirigentes ou gestores das empresas	89
7.1.3	Cargo / responsabilidade pela empresa	90
7.1.4	Escolaridade dos dirigentes ou gestores das empresas	90
7.1.5	Tempo de existência das empresas	91
7.1.6	Faixa de faturamento bruto médio mensal das empresas	91
7.1.7	Elaboração de algum tipo de projeto para a abertura da empresa	92
7.1.8	Tempo destinado mensalmente para planejar	93
7.1.9	Quem faz o planejamento das vendas	93
7.1.10	Como é feito o planejamento das vendas	94
7.1.11	O que é planejado nas vendas	95
7.1.12	Quem faz o planejamento das compras	95
7.1.13	Como é feito o planejamento das compras	96
7.1.14	Quem faz o planejamento dos estoques	97
7.1.15	O que é considerado no planejamento dos estoques	98
7.1.16	Quem faz o planejamento financeiro	99
7.1.17	Como é feito o planejamento financeiro	99
7.1.18	Como é feito o planejamento dos custos e despesas variáveis	100
7.1.19	Como é feito o planejamento dos custos e despesas fixas	101
7.1.20	Como é feito o planejamento das entradas de recursos de caixa	102
7.2	Teste Estatístico	103
7.2.1	Teste T de Student	103
7.2.1.1	Idade do respondente	104
7.2.1.2	O respondente é proprietário ou não	104
7.2.1.3	Grau de escolaridade do respondente	104
7.2.1.4	Tempo de existência da empresa	105

7.2.1.5	Faturamento médio mensal das empresas	105
7.2.1.6	Elaboração de algum tipo de projeto para abertura da empresa	105
7.2.1.7	Tempo destinado para planejar	106
7.2.1.8	Quem faz o planejamento das vendas	106
7.2.1.9	Como é feito o planejamento das vendas	106
7.2.1.10	Quem faz o planejamento das compras	106
7.2.1.11	Como é feito o planejamento das compras	107
7.2.1.12	Quem faz o planejamento dos estoques	107
7.2.1.13	Como é feito o planejamento dos estoques	107
7.2.1.14	Quem faz o planejamento financeiro	108
7.2.1.15	Como é feito o planejamento financeiro	108
7.2.1.16	Como é feito o planejamento dos custos e despesas variáveis	108
7.2.1.17	Como é feito o planejamento dos custos e despesas fixas	108
7.2.1.18	Como é feito o planejamento das entradas de caixa	109
CONCLUSÃO		110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		115
ANEXOS		120

RESUMO

I

O desenvolvimento de estudos relacionados ao empreendedorismo vem evoluindo através da dedicação de diversos pesquisadores deste assunto. Num primeiro trabalho desenvolvido, buscou-se uma visão das práticas de planejamento dos empresários ou seus representantes nas empresas de micro e pequeno porte do comércio varejista, no ramo de confecções. Durante o desenvolvimento das atividades do mestrado, despertou-se o interesse pelo empreendedorismo, mas não desvinculado às práticas gerenciais de seus gestores. Desta forma, optou-se por objetivar a dissertação para a análise do relacionamento entre o perfil dos empreendedores do ramo de confecções e as práticas de planejamento utilizadas por estes em seu dia-a-dia. As justificativas para o estudo podem ser descritas como relacionadas ao crescente número de empresas sendo instaladas, à modernização dos processos de comercialização e gestão dos negócios, à necessidade de sucesso, como também à necessidade de se equacionar o perfil do empreendedor ao planejamento das atividades organizacionais, objeto do primeiro estudo. A adoção dos dados do primeiro trabalho desenvolvido como base deste justifica-se pela riqueza de informações anteriormente coletadas e que muito contribuiriam para a continuidade dos estudos. Como metodologia, abrangeu-se a revisão da literatura acerca de empreendedorismo e das práticas de planejamento, a definição do tamanho da amostra pela adoção do estudo anterior como dados secundários, o uso de testes estatísticos e a análise dos dados utilizando-se desta, através do teste T de *student* visando a confirmação ou não da existência do relacionamento entre o perfil empreendedor e a aplicação do planejamento como ferramenta de gestão. Assim, a pesquisa se caracteriza por ser um estudo formal, de forma exploratória, utilizando uma amostragem não probabilística por conveniência, visto as dificuldades de se abordar toda a população alvo. Como instrumento optou-se pela aplicação do *Carland Entrepreneurship Index* – CEI, por já estar validado e ser um dos mais utilizados na definição do perfil dos empreendedores. Dos resultados obtidos, pode-se concluir que o perfil dos empresários do setor de comércio varejista do ramo de confecções de Londrina encontra-se fortemente voltado ao empreendedor, sendo que este não se destaca por sua impetuosidade e visão de mudanças, como também, não apresenta um posicionamento de não crescimento e apenas sustento da família pelo seu empreendimento. Observou-se também que são aplicadas formas de planejamento pela grande maioria dos entrevistados em seus processos decisórios e que existem significativas relações entre o perfil e a utilização dessa ferramenta de gestão, devidamente comprovada pelos testes estatísticos, o que vem atender o propósito deste estudo.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo, planejamento, decisões e sucesso.

ABSTRACT

Entrepreneurship studies have been developed by the commitment of many researchers in this work. In the first work developed, a practical vision of planning of businessman or their representatives was sought in the medium or small companies in the retail trade, specifically in the ready-made line. During the mastership course activities, the interest by entrepreneurship was awoke, but not attached to managements practices and of its managers. So, it was chosen as an aim for this work; the relationship between the entrepreneurs profile in the ready-made line and the planning practices used by them day by day. What justify this study may be described as the increasingly number of settled companies, the process of modernization in trade and business management, the urgency for success as the necessity of balancing the entrepreneur profile with the organizational planning activities, first goal in the initial study. The use of the first issue data is justified by the vast amount of information collected previously that can give us a huge contribution for this study development. As methodology, we covered the review of the literature about entrepreneurship and planning practices, the definition of the sample size using the previous data as secondary ones, the use of statistics tests and data analysis that were used in the T test (*student*) aiming whether to confirm or not the existence of a relationship between the entrepreneur profile and planning application as a tool in management. So, the research is characterized by its formal study, in an exploring way using a no probabilistic sample by convenience, since it is extremely difficult to reach the whole target population. As instrument we chose the instrument form *Carland Entrepreneurship Index* – CEI, once it has been already validated in the definition of entrepreneurs profiles. From those results, we may conclude that the businessman profile in trade retail ready-made is strongly turned to the entrepreneur, and neither he doesn't stand out by his boldness and changing vision nor a non growing posture and only family maintenance with his business. It was observed that some planning models were applied by the great majority of the interviewed in their decisive processes with important relations between the profile and the use of this management tool, properly proved by the statistic tests, fulfilling the purpose of this study.

KEY WORDS

Entrepreneurship, planning, decisions and success.

INTRODUÇÃO

Em estudo desenvolvido anteriormente pelo autor (2000), fora apontado o processo de planejamento e controle como um instrumental necessário à sobrevivência das empresas de micro e pequeno porte, uma vez que estas, assim como as médias e grandes, estão inseridas em um ambiente turbulento e altamente competitivo e, apesar de haver a participação dos proprietários, a dedicação ao processo de planejamento é pouca.

O objetivo deste trabalho inicial fora o de demonstrar o posicionamento dos empresários (gestores) das empresas de micro e pequeno porte do ramo de confecções perante o instrumento de gestão denominado planejamento e controle. Os estudos foram realizados no ano de 2000, onde fora levantado informações a respeito do processo, metodologias e importâncias dadas ao planejamento e controle nestas empresas.

Assim, dentre as conclusões obtidas no desenvolvimento do trabalho

- Martins (2000) - apresenta os seguintes destaques:

- observou-se que um grande número está na faixa etária entre 26 e 40 anos. São proprietários das empresas e, na maioria, possuem curso superior;
- aproximadamente 50% não possui 2 anos de existência, com um faturamento mensal também baixo, com a maioria vendendo em média até R\$ 20.000,00 por mês;
- a família é uma constante nas empresas, sendo 55,77% das pesquisadas geridas pela família e destas, 82,05% não efetuaram projeto ou análises para constituição das mesmas;
- o tempo destinado para planejamento e controle das empresas é muito pouco, a necessidade de dedicação para esta atividade é inferior a uma hora diária para a maioria dos questionados;
- o planejamento financeiro das empresas está baseado no planejamento das vendas e das despesas, em números passados e em perspectivas futuras, segundo apontado pela prospecção, acentua-se, neste caso, a participação do empresário no processo, sendo a delegação a um gerente de forma menos acentuada;
- a movimentação de recursos financeiros da empresa, ou seja, entradas e saídas do caixa fica baseada em números passados

e perspectivas futuras para as despesas fixas e ao planejamento das vendas para as variáveis;

- as atividades de controle, na maioria, são efetuadas pelos proprietários das empresas, sendo elaborados através de anotações em livros, cadernos e agendas e com a finalidade de analisar resultados ou de simples controles;
- o ponto de maior importância para o empresário é o controle das finanças da empresa;
- o empresário necessita de melhores orientações sobre os processos de planejamento e controle da empresa, firmando uma visão mais integrada das atividades inerentes ao seu negócio, desde o planejamento até a operacionalização das atividades,

Com os resultados obtidos pelas pesquisas agregadas ao conteúdo teórico pesquisado e julgado coerente com a necessidade, concluiu-se que, mesmo sendo empresas de micro e pequeno porte, estas são a alavanca mestra de uma economia, onde a concorrência busca selecionar os de melhores condições de manutenção no mercado. O perfil demonstra empresas jovens e com grande possibilidade de sucesso, não obstante as dificuldades encontradas. Desta forma, todo apoio direcionado, como também todas as ferramentas desenvolvidas ou utilizadas para a sobrevivência e continuidade das atividades, devem ser enaltecidos e aplicados para que tais objetivos sejam atingidos.

Para o desenvolvimento dessa nova etapa de pesquisa, optou-se pela continuidade dos trabalhos realizados por Martins (2000), contudo neste momento, focando a situação do empresário (ou seu representante) perante o comportamento empreendedor, porém, vinculado à atividade de planejar enquanto uma das características ou comportamentos deste. Neste sentido, uma nova pesquisa fora realizada sob a mesma base inicial, agora como dados secundários, servindo esta de atualização dos dados inicialmente levantados e de arcabouço para a busca de respostas para as novas relações esperadas entre o perfil empreendedor e a utilização do planejamento, como ferramenta de gestão.

O espírito empreendedor acompanha as civilizações desde tempos remotos, apresentando conseqüências à economia daqueles por onde este se instalou. Desta forma, optou-se pela continuidade dos estudos iniciados em 2000,

contudo focando-se neste momento os gestores de micro e pequenas empresas, ou seja, a busca do perfil empreendedor daqueles que participaram dos primeiros estudos realizados.

Após a segunda guerra mundial, intensificam-se as relações econômicas das sociedades capitalistas sob a tutela dos grandes conglomerados empresariais, acumuladores de capitais e de recursos tecnológicos. Em razão desse fato, uma relação muito importante entre as grandes organizações e as pequenas e médias unidades produtivas foi sendo destacada, pela significância destas no processo econômico global. Em razão disso, as micro e pequenas empresas assumem um lugar definido na economia, onde desempenham a complementaridade às grandes organizações e preenchem lacunas quanto aos bens e serviços cuja produção e/ou distribuição são mais vantajosas se executadas por grande número de empresas de pequeno porte.

Assim, definir negócio ou empreendimento passa diretamente pela definição do empreendedor, ou seja, daquele que dedicará não só capital, mas todos os outros recursos possíveis e até mesmo alguns intangíveis para viabilizar sua proposta, que seja, uma nova empresa no mercado. Luporini e Pinto (1992, p.58), caracterizam a empresa como um sistema aberto, que retira do ambiente os elementos necessários para seu funcionamento, e esta, segundo os autores, “[...] opera subordinada a uma série de restrições que lhe são impostas pelo meio ambiente.”

Muito é requisitado daquele que investe em uma atividade produtiva, ou seja, o empreendedor é requerido em todas as fases, desde o início até a efetivação (maturidade) do empreendimento, sendo que, havendo recursos gerenciais que auxiliem na gestão da empresa, suas energias podem ser direcionadas para onde são mais necessárias ou prioritárias.

Porter (1990, p.36) aborda a questão da necessidade das empresas de apresentarem vantagem perante o mercado cada vez mais competitivo. Ainda, segundo o autor, é preciso que tais empresas efetuem uma escolha em razão de

qual vantagem competitiva querem apresentar, segundo este: “[...] se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la”.

Tal situação apresentada pelo autor conduz à condição de que o planejar em uma empresa é de extrema importância, visto que a ausência de qualquer processo de planejamento, dentro de um fluxo de informações adequado, impossibilitará um processo decisório satisfatório sobre o que poderá ser oferecido ou utilizado como diferencial perante o mercado em questão.

A necessidade de se estabelecer uma forma de buscar resultados satisfatórios leva ao Planejamento. Sanvicente e Santos (1995, p.16) definem planejamento da seguinte forma:

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Martins (2000, p. 172) ao concluir sobre a participação dos empresários no processo de planejamento aponta que estes executam planejamento, contudo, com uma dedicação mínima. O autor apresenta que cerca de 82% das empresas pesquisadas não elaboraram qualquer tipo de projeto quando do início de suas atividades e, ainda, apenas 7% dos entrevistados dedicam mais de 20 horas mensais para planejamento. Assim, ao se abordar a questão do planejamento, enfocando-se as micro e pequenas empresas e seus empreendedores, pode-se observar que ainda é pequena a dedicação dada aos estudos deste contexto e sua repercussão especificamente nestas empresas. A maior parte dos estudos aborda questões restritas e adota um ponto de vista a curto prazo, elegendo-se, normalmente, outras prioridades a serem atendidas, relegando o planejamento e a análise a uma situação secundária, não obstante, na atualidade, haver grande necessidade de tal procedimento.

Em razão do contexto apresentado, a pergunta da pesquisa escolhida foi: Será que o perfil empreendedor dos empresários do setor de comércio varejista do ramo de confecções na cidade Londrina, no processo de gestão de suas micro e pequenas empresas, está associado a diferentes práticas de planejamento?

Muito embora se procure demonstrar tal importância, opiniões têm sido emitidas sobre a aplicabilidade de técnicas gerenciais nas pequenas empresas. Ferrari (1987, p. 647), por exemplo, alega que freqüentemente depara-se com a situação de que as pequenas empresas abrem mão de dar demasiada atenção à administração e, por outro lado, afirma que somente as grandes empresas requerem uma administração organizada e sistemática. Segundo a autora, o certo é que as empresas de pequeno porte não necessitam de procedimentos complicados nem de técnicas sofisticadas, além de dispensarem grandes contingentes em seus escalões superiores. Contudo, não dispensam uma série de elementos básicos, a respeito do que faz o seguinte comentário:

Obviamente, precisam de estratégias, quer dizer, desenvolver objetivos explícitos, baseado em um diagnóstico ambiental correto que identifica os perigos e oportunidades e, relativo à empresa, os pontos fortes e os pontos fracos que se pretende alcançar por meio de certa forma de atuação, isto é, políticas adequadamente coordenadas com o tempo e contemplando a totalidade dos propósitos específicos da companhia. Mas, por sua vez, o desenvolvimento específico de estratégias e políticas deve realizar-se de forma sistemática, analisando os principais aspectos e fatores relevantes. Neste sentido, a análise organizacional proporciona uma forma adequada, focando nos elementos que, particularmente, resultam na realização de um desenvolvimento de forma ordenada e coerente.

Não obstante ao comentário, esta maneira de pensar não supre a necessidade de utilização de determinadas práticas gerenciais pelas empresas de pequeno porte ou que estão há pouco tempo em atuação no mercado, as quais buscam uma performance o mais favorável possível.

Com isso, novas metodologias para se aprimorar os processos de gerenciamento surgem no sentido de oferecer novos recursos para que os empreendedores tenham ciência ou o máximo de segurança de que as informações

de que dispõem refletem o que realmente ocorre na empresa, servindo como uma ferramenta de sucesso ou, pelo menos, de minimização dos riscos a serem enfrentados, ou seja, ao perfil empreendedor serão acopladas ferramentas no sentido de conduzir ao resultado esperado.

O desenvolvimento deste trabalho tem como espinha dorsal a apresentação do ambiente de pesquisa, seguida pela contextualização teórica dos pontos principais, sendo estes o empreendedorismo, o empreendedor e o planejamento, sendo seguido pelos resultados obtidos na pesquisa de campo e, por fim, a apresentação das conclusões obtidas pelo processo como um todo. Pelo trabalho apresentar diversos termos técnicos em seu contexto, estará contido nos anexos um glossário onde as explicações serão apresentadas desses termos, a fim de se facilitar a disseminação dos conhecimentos neste apresentado.

1 JUSTIFICATIVA

O processo de comercialização, de uma forma geral, toma rumos muito diferentes da simples troca, visto que, passou de meras casas comerciais para o shopping center, e mais recentemente para os recursos oferecidos pela Internet, ou seja, os relacionamentos mercadológicos evoluíram. Já não se espera mais que o consumidor entre na loja e busque algo que o satisfaça. Hoje, desenvolvem-se mecanismos para provocar a necessidade dos produtos e para conduzir o consumidor para dentro da loja, mesmo que por meios virtuais. Tais mecanismos seguem o processo de evolução da interação da empresa com seu consumidor, percebem-se nitidamente as alterações neste relacionamento, como também, surgiram fatores de grande influência no gerenciamento das organizações em vista da condução dada por esses acontecimentos.

Assim, de acordo com a leitura de diversos autores, citados neste trabalho, verifica-se o surgimento de características diferenciadoras entre aqueles que conduzem as atividades empresariais, ou empreendedores, quando se observa que a motivação destes surge da auto-realização, desejo de assumir responsabilidades e independência. Embora busquem ter satisfação financeira, consideram irresistível assumir novos desafios, estando sempre propondo novas idéias, que são seguidas pela ação. Estão sempre se auto-avaliando, se autocriticando e controlando seu comportamento em busca do autodesenvolvimento. Para tornar-se um empreendedor de sucesso, é preciso reunir imaginação, determinação, habilidade de organizar, liderar pessoas e de conhecer tecnicamente etapas e processos.

Ratificando tal situação, Filion e Dolabela (2000, p.17) relatam sobre o posicionamento adotado pelo empreendedor perante um ambiente de transformações contínuas da seguinte forma:

Pela própria natureza de sua atividade, ele tem que estar permanentemente de olho nos acontecimentos, traçando diretrizes e corrigindo rumos para chegar onde pretende. Trata-se de alguém que precisa ficar atento às mudanças, pois elas podem afetar seus negócios e sua vida.

Quando se trata de micro e pequenas empresas, já não basta direcionar esforços a uma atuação de simples espera, faz-se necessária uma busca da previsão do que poderá ocorrer num futuro. Historicamente, dentro das atividades profissionais e observações do autor deste trabalho, observou-se que um significativo número de empresas baseava seus processos de comercialização em produtos, sem qualquer tipo de planejamento e poucas pessoas utilizando seu potencial para o desenvolvimento de estratégias de atuação, preocupavam-se em efetuar tal procedimento, no qual a maior força de trabalho estava direcionada em sobreviver naquele momento.

Com a ampliação do mercado interno, os processos de emigração e imigração, como também, na atualidade, a globalização dos mercados – através dos mais diversos recursos tecnológicos – os horizontes traçados para a existência da empresa, no tocante a esta ser de pequeno porte, devem ser repensados; e neste momento um processo de planejamento deve estar pautado não somente como uma ferramenta de prioridade, mas como algo que deva fazer parte do modo de ser daquele que gerenciará a empresa.

Além dos fatores anteriormente citados, a concorrência com grandes redes de lojas, seja de departamentos ou não, com supermercados que assumem um posicionamento competitivo mais agressivo e, até mesmo, a união de pequenas lojas, buscando auferir maior força no processo, vem ratificar a posição de um repensar gerencial. A simples espera da entrada do cliente no seu estabelecimento já não basta para o sucesso dos negócios; outras estratégias devem ser implementadas.

É sabido que, ao se tratar de grandes redes de lojas, existe uma diferenciação muito grande no processo; contudo, a sobrevivência de todas as empresas, independentemente do porte, está inerente a uma forma adequada de tratamento dos dados formadores do processo decisório, no que tange aos recursos disponíveis, sejam materiais, financeiros, patrimoniais ou humanos. Enquanto ocorre a competição pelo consumidor num mercado de extrema concorrência, negligencia-se, muitas vezes, o principal, que é a própria continuidade do negócio. Neste

momento, a concorrência, que de alguma forma possui uma certa representatividade e estabilidade financeira advinda de políticas gerenciais adotadas com base em métodos mais científicos, utiliza-se desse diferencial para ampliar sua participação no mercado.

Tendo em vista que tais situações demonstram-se inevitáveis e, a realidade de mercado na atualidade é a manutenção das empresas que demonstrem uma administração mais eficiente, assim como, o fato de termos um grande percentual de empresas que não superam os dois anos de existência, faz-se necessário a busca de informações a respeito do perfil daqueles que estão a frente da gestão das empresas, ou seja, se a administração é a coordenação de esforços humanos para se atingir objetivos. O conhecimento do perfil desses gestores de recursos, no que se refere a importância e a necessidade de se planejar a fim de se obter sucesso empresarial, poderá oferecer instrumentos para direcionar esforços na superação das dificuldades que estes apresentam e assim contribuir para o seu sucesso.

A busca do conhecimento sobre o perfil dos empreendedores e a influência dos fatores de gerenciamento praticados pelos empreendedores de varejo do vestuário, representa uma importante ferramenta para planejamento e melhor aproveitamento deste setor de mercado. O empresário necessita de maiores informações para que, com este subsídio, conquiste ainda mais vantagens perante o mercado e sua própria sobrevivência neste.

Ao prospectar informações sobre o perfil do empreendedor e a relação existente em seu comportamento perante os fatores participantes do processo de gestão de recursos, fornecimento de produtos, concorrência, divulgações, promoções, dentre outros fatores, certamente poder-se-á contribuir para que o processo decisório relacionado à gestão empreendedora dos negócios seja fortalecido e alicerçado em bases coerentes e sólidas.

1.1 Objetivos

Observando-se a necessidade da adoção de ferramentas que contribuam para a gestão das micro e pequenas empresas e a busca de uma visão do comportamento daqueles que conduzirão as atividades das mesmas, o objetivo geral deste trabalho será o de pesquisar a associação entre práticas de planejamento e o perfil do empreendedor na gestão das empresas do setor de comércio varejista do ramo de confecções de Londrina.

Especificamente, no que tange ao objetivo, o desenvolvimento deste, buscará os seguintes pontos básicos:

- a) identificar o perfil empreendedor dos empresários do setor de comércio varejista do ramo de confecções de Londrina;
- b) descrever as práticas de planejamento dos empreendedores em sua gestão;
- c) verificar a existência de diferenças nas práticas de planejamento que possam ser associadas ao perfil empreendedor.

1.2 Metodologia

A necessidade de se obter informações a respeito do perfil dos empreendedores, como também de fundamentar conceitos aqui apresentados conduziram os trabalhos. Assim, os referenciais bibliográficos nortearam o processo de fundamentação, não obstante a necessidade de se conhecer, através de pesquisa de campo, o perfil dos empresários e a relação existente com a utilização do planejamento, dentro de seu dia-a-dia e sob o foco de suas características como empreendedores. Com isso, a pesquisa consistiu na busca de dados, os quais formaram um retrato da situação em questão. Estes deram subsídios para os processos de análise, dimensionamento, questionamento, afirmação ou contestação dos fatores apontados no contexto teórico.

A base para o processo de pesquisa consistiu na verificação de casos reais, tendo como objeto principal as empresas varejistas do ramo de confecções, sendo estas de pequeno porte, na cidade de Londrina – Pr., como também, bibliografias existentes que espelham o assunto.

Como dados secundários, foram utilizados os resultados obtidos no primeiro estudo realizado por Martins (2000) a respeito da aplicação da ferramenta de planejamento nas empresas de micro e pequeno porte, conforme demonstrado pelo questionário aplicado quando da execução deste (ANEXO III). Dados adicionais foram obtidos com uma amostra de 83 respondentes, os quais participaram do estudo inicialmente realizado em 2000.

Não obstante à importância de todos os dados que originaram a nova pesquisa (dados primários), optou-se por – dentro dos dados disponíveis – demonstrar pelos levantamentos efetuados, aqueles que melhor possibilitassem identificar o objeto do estudo, desta forma, abordou-se os seguintes dados perante o perfil empreendedor apontado pelo CEI (*Carland Entrepreneurship Index*):

- a) faixa etária dos dirigentes ou gestores das empresas;
- b) cargo / responsabilidade pela empresa;
- c) escolaridade dos dirigentes das empresas;
- d) tempo de existência das empresas;
- e) faixa de faturamento médio mensal das empresas;
- f) se foi elaborado algum tipo de projeto para abertura da empresa;
- g) tempo destinado mensalmente para planejar e controlar;
- h) quem faz o planejamento das vendas;
- i) como é feito este planejamento;
- j) quem faz o planejamento das vendas;
- k) quem faz o planejamento das compras;
- l) como é feito o planejamento das compras;
- m) quem faz o planejamento dos estoques;
- n) o que é considerado no planejamento dos estoques;
- o) quem faz o planejamento financeiro;
- p) como é feito o planejamento financeiro;
- q) como é feito o planejamento dos custos e despesas variáveis;
- r) como é feito o planejamento dos custos e despesas fixas;
- s) como é feito o planejamento das entradas de recursos no caixa.

Cooper e Schindler (2003, p. 33) abordam a pesquisa como uma investigação sistemática que oferece condições para a solução de questões voltadas ao processo de gestão da empresa e, ainda, ao abordar sobre uma boa pesquisa relatam que estas devem ser conduzidas de forma profissional, com propósitos claramente definidos, com um processo detalhado, com um planejamento completo, com altos padrões éticos, com as limitações reveladas francamente, com análise adequada das necessidades, com os resultados apresentados de forma não-ambígua e com suas conclusões justificadas.

Severino (1996) relata as diretrizes básicas para se obter um trabalho científico de acordo com padrões aceitos, as quais norteiam o desenvolvimento da dissertação dentro de uma metodologia de pesquisa e reflexão, de acordo com as diretrizes lógicas do conhecimento humano.

Desta forma, foi utilizada a seguinte metodologia no processo:

- 1) pesquisas bibliográficas;
- 2) pesquisas de dados e informações em diversos meios;
- 3) desenvolvimento de instrumentos de pesquisa de campo;

- 4) prospecção de informações de campo através de visitas, entrevistas, questionários e opiniões de pessoas ligadas a área;
- 5) tabulação dos dados pesquisados e análise dos mesmos;
- 6) elaboração das conclusões;
- 7) construção do relatório final.

Com isso, procurou-se obter informações relevantes ao processo de pesquisa, bem como apontar uma real situação do perfil dos gestores das empresas de comércio varejista de pequeno porte do ramo de confecções, a fim de se poder contribuir para a solidificação e sucesso destes.

A pesquisa apresenta uma análise estatística de seus dados apurados, visando dar maior confiabilidade aos resultados encontrados. Desta forma, foi aplicado o teste T de *student*. Toda a metodologia do tratamento estatístico, de forma detalhada a respeito do método, está apresentada no tópico específico.

por Arapongas, Apucarana e Marilândia do Sul. A localização da sede situa-se em região com 576 metros de altitude, com temperatura anual média de 21,4°.

Destacando-se por sua área de influencia populacional, onde atinge cerca de 4,5 milhões de habitantes, está sempre em crescimento e atraindo cada vez mais moradores. A cidade vem apresentando índices significativos de evolução, onde o último censo demográfico estabelece um total de 447.065 habitantes e uma densidade demográfica de 259,07 habitantes por quilômetro quadrado em sua área urbana.

ILUSTRAÇÃO 2 – Evolução da População Urbana e Rural do Mun. de Londrina

ANO	LOCALIZAÇÃO	QUANTIDADE	TOTAL
1991	População Urbana	366.676	390.100
	População Rural	23.424	
1996	População Urbana	396.121	412.553
	População Rural	16.432	
2000	População Urbana	433.369	447.065
	População Rural	13.696	

Fonte: www.Londrina.pr.gov.br/cidade/londados.php3 - 23/03/2003

Londrina ainda é vista como uma cidade voltada principalmente para as atividades ligadas ao comércio e à prestação de serviços. Entretanto, o setor industrial tem merecido especial atenção nos últimos anos por parte dos governantes. Este incremento da atividade industrial seguramente terá impacto sobre o nível de emprego e sobre o número de estabelecimentos de outros setores da economia, os quais estarão acompanhando paralelamente tal evolução.

A análise da arrecadação de ICMS é um indicador do peso de cada setor na economia da cidade. Na ILUSTRAÇÃO 3, pode-se verificar a importância das atividades comerciais e industriais na arrecadação do ICMS no período compreendido entre 1990 e 1999, considerando-se o percentual de participação de cada setor no total arrecadado.

ILUSTRAÇÃO 3 – Arrecadação do ICMS no Município de Londrina, Conforme os Setores Básicos da Economia no Período de 1990 a 1999.

Indústria	Setor Terciário (comércio e serviços)	Setor Primário
38% a 42%	50% a 60 %	4% a 10%

Fonte: www.Londrina.pr.gov.br/planejamento/perfil2000 - 23/03/2003

O setor agrícola caracteriza-se pela utilização de técnicas modernas de plantio e cultivo, além de possuir um alto índice de mecanização, o que garante a qualidade do produto e boa produtividade. Dentre os produtos agrícolas da região de Londrina destacam-se: a cana de açúcar, o milho e o soja. Como nas atividades de comércio, indústria e serviços, as atividades agro-pecuárias também apresentam números significativos. Na área agrícola há 3.119 estabelecimentos. A área cultivada é de 196.453 ha de terra, sendo 10.705 ha em culturas permanentes e 65.604 ha em culturas temporárias. O aproveitamento do solo, no desenvolvimento de culturas de ciclo curto como de ciclo longo é bastante positivo, assim como a variedade das culturas. Os principais rebanhos totalizam mais de 168.000 cabeças, sendo gado, suínos e ovinos, ainda as aves somam aproximadamente 1.480.000 cabeças.

Com base nos dados anteriormente mencionados, a Assembléia Legislativa do Paraná aprovou o Projeto de Criação da Região Metropolitana de Londrina (RML), sancionada em 17 de junho de 1998, objetivando a futura integração com a Região Metropolitana de Maringá. Compõem a Região Metropolitana de Londrina os seguintes municípios: Londrina, Cambé, Ibiporã, Jataizinho, Rolândia e Tamarana. Estes totalizam uma área de 3.510.585 quilômetros quadrados, com uma população de aproximadamente 850 mil habitantes, sendo responsável por uma arrecadação superior a R\$ 130 milhões em Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

Estas medidas visam o fortalecimento regional, além de se oferecerem melhores condições de vida à população integrante, reforço este aos aspectos empreendedores necessários à continuidade do desenvolvimento de Londrina especificamente e da região como um todo.

2.1 O Comércio na Cidade de Londrina

Vocação inovadora e empreendedora - esta é a classificação dada ao comércio de Londrina. Nos últimos anos, shoppings centers de porte e características diferentes foram inaugurados na cidade, assim como outros estão em fase de projeto ou de construção. Centros de compras, serviços e lazer, que cada vez mais tornam a cidade mais atrativa para os consumidores. Ao todo, são mais de 20.000 estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços espalhados pela cidade, conforme apresentado pela Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Londrina e, segunda ainda a Associação Comercial e Industrial de Londrina (ACIL), esta é uma cidade considerada pólo comercial para onde convergem milhares de pessoas de várias regiões. Como exemplo, estatísticas apresentadas pela ACIL apontam que, nos finais de semana, do total de consumidores que movimentam o comércio, de 40% a 50% são de outras cidades.

ILUSTRAÇÃO 4 – Evolução do Número de Estabelecimentos Comerciais e de Serviços de Londrina

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
16.530	18.227	20.382	21.127	26.502	20.777	21.214

Fonte: Londrina, Prefeitura Municipal (2002)

As campanhas promocionais realizadas são uma das razões do intenso fluxo de consumidores locais e de outras cidades. Ainda, segundo a ACIL, os consumidores não querem apenas entrar numa loja e comprar, eles querem segurança, opções, qualidade e preços condizentes.

As empresas do ramo comercial da cidade representam um grande potencial de geração de riqueza, porém, o volume de informações a respeito dos resultados obtidos demonstra-se ainda muito limitado. Notadamente, um grande número dessas empresas é de pequeno e médio porte, que espalhadas pela cidade, compõem um segmento em franco crescimento, já que, conforme anteriormente apresentado, Londrina é foco atrativo de uma clientela da região.

3 EMPREENDEDORISMO

Tido como de início recente, o estudo do empreendedorismo tem registros de mais de dois séculos na história. Melatti (2002) relata, em seus estudos, que Fillion (1999) aponta as contribuições das escolas dos economistas e dos fundamentalistas, destacando Cantillon em 1755 e Say nos anos de 1803, 1815, 1816 e 1839 como precursores das bases iniciais do campo da criação de novos empreendimentos.

Sob uma visão mais contemporânea, observa-se que há uma elevação do número de pesquisas e publicações relacionadas ao tema. Inácio Jr. (2002) relata a existência, em 1998, de um montante de mais de mil publicações surgindo anualmente e mais de 50 conferências e 25 publicações especializadas ao redor do mundo. São, em sua maioria, instituições e pesquisadores norte americanos. Segundo este, o reflexo dessa situação é o aumento do número de cursos de empreendedorismo, de apenas 30 em 1970 para 370 em 1993. Quando ao estudo do empreendedorismo no Brasil, este ainda está se iniciando, embora sua prática começa a ser reconhecida através de estudos realizados junto as instituições de ensino, conforme Melatti (2002).

Ocasionado por diversos fatores, a abertura de novos negócios vem tomando vulto considerável nos últimos tempos. São diversas iniciativas nas áreas da indústria, comércio e serviços que surgem buscando atender ou conquistar uma fatia de um mercado altamente competitivo. Não obstante ao fato de se ter nas empresas os reflexos das características empreendedoras de seus proprietários ou gestores, estas apresentarão sucesso ou fracasso em razão do empenho, dedicação e entusiasmo que forem aplicados no seu dia a dia por aqueles que detiverem o poder de decisão na empresa. O foco do sucesso, perante os empreendedores, volta-se em grande parte para a independência financeira sem, contudo, tender a um grande acúmulo de riqueza. Em pesquisa realizada por Solomon e Winslow (1988, p. 166), apresentam diversos pontos abordados como relacionados ao sucesso pelos entrevistados, como por exemplo: auto-estima, auto-satisfação,

prazer, independência. Na ILUSTRAÇÃO 5 observa-se o que foi obtido como respostas quando se indaga sobre a definição de sucesso aos empreendedores, ratificando o exposto:

ILUSTRAÇÃO 5 – Respostas Sobre o Questionamento da Definição de Sucesso

RESPOSTAS
Fazendo o que gosto. Provendo um bem estar espiritual para mim.
Controle sobre meu próprio destino. Ser capaz de ir onde e quando eu quiser.
Sentimento de que vale a pena , oferecer um serviço de valor e necessário.
Estar feliz comigo mesmo, fazer isso com prazer.
Liberdade de tempo e dinheiro.
Faça o que eu estou fazendo e sinta-se orgulhoso por isto. Contar aos meus pais e tê-los orgulhosos por isso também.

Fonte: Texto traduzido do original de Solomon; Winslow (1988, p. 168)

Não obstante às necessidades particulares dos empreendedores, algumas características devem existir para que se minimize os riscos, mesmo sabendo-se da inexistência de um empreendedor típico, com características idênticas uns aos outros, mas sim são pessoas que seguem caminhos diferentes uns dos outros, no entanto com o mesmo propósito.

Considerando-se que ao se abordar o empreendedorismo estar-se-á abordando características psicológicas e de comportamento, visto ser a administração a gestão de pessoas para se obter resultados e, que neste sentido, características específicas como liderança, autoconfiança, criatividade, otimismo e trabalho em equipes, dentre outros, se fazem necessários ao desenvolvimento de uma visão diferenciada sobre o ato de empreender.

Muitos são os estudos desenvolvidos e os pesquisadores, tais como Fillion, Dolabella, Gimenez, dentre outros, têm-se empenhado na busca de explicações sobre o empreender, tais estudos têm sido direcionados tanto para a determinação das características como para o foco dos comportamentos dos empreendedores. Como resultados desses estudos, propostas têm sido apontadas, de modo a colocar o empreendedorismo como um processo com aspectos

particulares formadores e influenciadores no surgimento deste, os quais abrangem muitos elementos ou partes. Pode-se enumerar alguns destes aspectos, catalogando-os por segmentos conforme: a) variáveis sociais, tais como mobilidade social, cultura, sociedade; b) variáveis econômicas, como exemplo os incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco e etc e; c) as psicológicas.

Tóffolo (2002, p. 14) em seu estudo relata o grande empenho de diversos pesquisadores nos estudos do empreendedorismo. Fillion (1999, p. 5-28) apresenta diversos pesquisadores e, segundo este, na sua grande maioria são economistas e comportamentalistas, ratificando a visão de uma situação de fenômeno, que seja econômico ou comportamental. Os primeiros davam uma abordagem voltada aos fatores quantificáveis, ou seja, uma abordagem embasada numa visão científica ou como um fenômeno, já os segundos - psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano - focavam aspectos mais voltados a fatores individuais, ou seja, indivíduo dotado de capacidades e habilidades específicas.

Ratificando a importância e a crescente dedicação ao estudo do empreendedorismo, muitas instituições tem-se empenhado na busca de uma compreensão e melhor definição face a diversidade de estudos e da determinação de conceitos, estes ainda não são apresentados de forma harmoniosa pelos estudiosos do assunto. Assim, Inácio Jr. (2002) apresenta algumas definições de empreendedorismo em seu trabalho, sendo destacadas as seguintes:

- a) Academy of Management – O estudo da criação e a administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores. Os principais tópicos incluem idéias e estratégias de novas empresas, influências ecológicas sobre a criação e o desaparecimento de novos negócios, aquisição e gerenciamento de novos negócios e de equipes criativas, auto-emprego, proprietários-gerentes e o relacionamento entre empreendedorismo e o desenvolvimento econômico (SHANE *apud* INÁCIO JR, 1997, p. 83);

- b) Universidade de Harvard - “Definimos Empreendedorismo como a busca de oportunidade além dos recursos tangíveis correntemente controlados”;
- c) Babson College – É definido como uma maneira de pensar e agir que é obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e balanceada na liderança. Empreendedorismo é identificar uma oportunidade sem levar em consideração os recursos correntemente disponíveis e agir sobre esta com o propósito de criação de riqueza nos setores público e privado

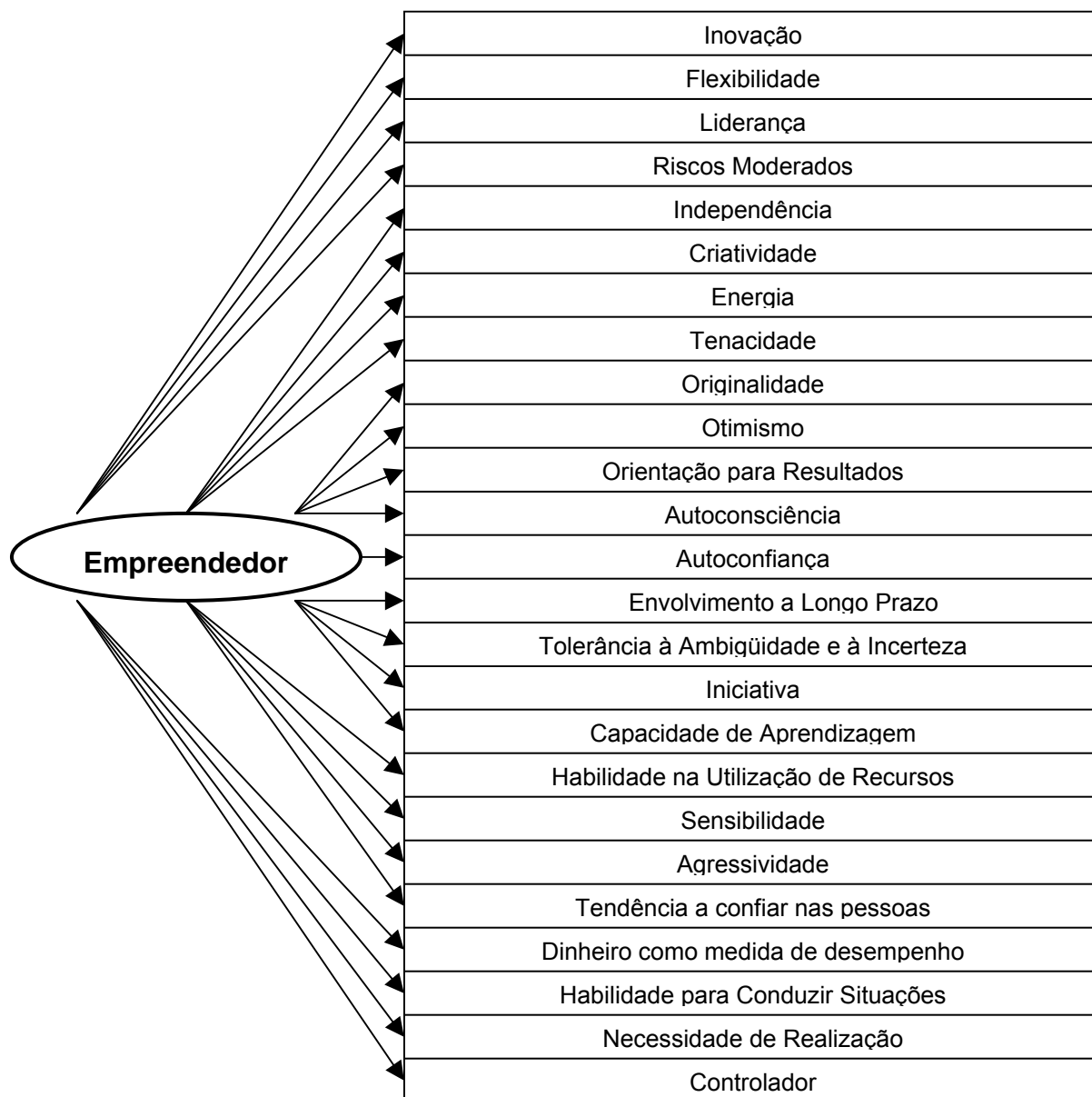
Como pode ser observado, o empreendedorismo é composto em sua essência pelas características dos indivíduos que se dedicam a uma empresa, sendo esta a sua ou não. Assim, ser empreendedor não está diretamente relacionado à abertura de uma empresa, tendo em vista poder haver grandes empreendedores gerenciando empreendimentos que não são seus, desta forma, o destaque deverá ser dado a pessoa e não ao empreendimento.

3.1 O Empreendedor

O ato de empreender pode ser visto como o ato de avançar, de fazer, de ser ativo, arrojado. Ou seja, será a força do indivíduo alavancando uma atividade empresarial. Contudo, cabe ressaltar que ser empreendedor necessariamente não será abrir uma empresa, pois este poderá estar vinculado como funcionário de alguma instituição e apresentar todas as características e o perfil de tal.

O empreendedor é aquele indivíduo que busca seu sucesso de forma direta e constante, fazendo para tal manobras e operações, desenvolvendo características específicas, os quais os destacam dos outros. Características estas que, através de muitos estudos, conseguiu-se apontar aquelas mais comuns nestes indivíduos, dentre as quais podem ser citadas as seguintes, conforme a seguir:

ILUSTRAÇÃO 6 – Características dos Empreendedores



Fonte: Adaptação do próprio autor da literatura pesquisada

Não obstante a todos os estudos realizados, ainda existem pontos os quais continuam motivando os pesquisadores a desenvolverem novos trabalhos constantemente, os quais cada vez mais contribuem para o avanço e para o sucesso do empreendedor. De acordo com o descrito até o momento caracteriza o perfil daquele que se expõe a um mercado competitivo, buscando atingir propósitos muitas vezes particulares que, de certa forma, fundem-se com uma visão empresarial. Na atualidade já se busca ensinar o empreendedorismo nas universidades e em cursos abertos, observa-se cada vez mais e por diversos fatores

que há um crescimento da pesquisa e da transmissão dos conhecimentos sobre esse assunto, como pode ser observado em vários projetos pedagógicos do curso de administração de instituições, como também nos programas de cursos abertos apresentados em diversos “*sites*” visitados na internet.

A determinação de maneiras de se desenvolver o espírito empreendedor e estimular que suas características ou perfil sejam enaltecidos vem tornando-se uma rotina em todos os países. Como exemplo tem-se que nos Estados Unidos e Canadá é forte a tendência de ampliação dos centros de pesquisas relacionados a esse tema. Em sua dissertação, Melatti (2002) aponta a evolução da situação atual no aprendizado do empreendedorismo e relata que diversas universidades dos países anteriormente citados, além de algumas da Europa desenvolvem programas de estímulo aos estudantes de forma a estes desenvolverem suas características típicas do perfil empreendedor.

Diversos autores dedicam-se ao explicar ou definir o empreendedor e, assim, formam-se contextos teóricos cada vez mais específicos, que buscam caracterizar uma pessoa que, por necessidade, por uma boa idéia ou simplesmente por um ímpeto, busca uma forma, a princípio, de empreender no mundo empresarial.

O empreendedor passa então a ser um visionário, o qual apresenta qualidades diferenciadas e especiais para se apresentar perante uma necessidade de inovação e assim, alavancar a economia. Em seus estudos, Dutra (2002, p. 44) apresenta resultados de pesquisas realizadas por diversos autores, onde estes externam suas opiniões e conceitos. Sintetiza o pensamento de McClelland:

McClelland define o empreendedor como alguém que controla uma produção não somente para si, mas para os outros. Assinala que algumas pessoas, mesmo não tendo criado um negócio, têm perfil empreendedor, porque correm riscos, têm alta necessidade de realização social e motivação para despender energia no que fazem. Para ele, a associação entre a necessidade de realização e êxito e as características comportamentais são fator-chave para o crescimento econômico das pessoas. (DUTRA, 2002, p. 44)

O autor ainda apresenta, objetivando demonstrar um paralelo sobre as diversas opiniões a respeito do assunto, um quadro comparativo das características dos empreendedores sob o foco de quatro autores, conforme a seguir:

ILUSTRAÇÃO 7 – Características Associadas a um Perfil Empreendedor
Abordagens de Hornaday (1982), McClelland (1961), Schumpeter (1978) e Timmons (1994).

SCHUMPETER	MCCLELLAND	HORNADAY e TIMMONS
<ul style="list-style-type: none"> • Tem iniciativa; • Tem independência de pensamento e ação; • Possui autoridade; lidera mais pela vontade do que pelo intelecto, capaz de conduzir os meios de produção para novos canais; • Realiza previsões e julgamentos com base em sua experiência; • Tem capacidade de combinar recursos ou fatores produtivos; • Tem capacidade de criar e propulsionar um negócio; • Desenvolve conhecimento acurado para as decisões e regras de conduta; • Planeja conscientemente sua conduta; • Utiliza a intuição num dado momento de necessidade em posição estratégica (sem a elaboração de todos os detalhes a serem feitos); • Transforma sonho em possibilidade real; • Supera a oposição ou obstáculos do ambiente sócio-econômico reagente (oposição legal, política, de costume social, obstáculos econômicos do mercado consumidor ou outros); • Tem capacidade de iniciar a mudança econômica; • Possui o desejo de conquistar, o impulso de lutar; • Procura dificuldades, muda por mudar, delicia-se com a aventura; • Tem capacidade de 'educar' os consumidores ou de 'ensiná-los' a desejar novas coisas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem iniciativa; • Tem independência e autoconfiança, tendo seu próprio conjunto de valores e normas. Não desanima ante as dificuldades e acredita em sua capacidade de vencer os obstáculos; • Planeja objetivos claros, desafiadores e com significado pessoal; • Trabalha fortemente pela busca de informações, sobre o ambiente interno e externo de forma a possibilitar o trabalho com estratégias para o sucesso; • Possui exigência de qualidade e eficiência; • Busca atividades que forneçam "feedback" de seu próprio desempenho; • Tem persistência, responsabilizando-se pessoalmente pelo cumprimento dos objetivos; • Tem comprometimento sacrificando o pessoal para finalizar uma tarefa; • Planeja com visão do todo, procurando simplificar os trabalhos e definir prazos, de forma a também possibilitar um monitoramento sistemático; • Busca as oportunidades e novas áreas de atuação; • Possui capacidade de persuasão, utilizando de estratégias para influenciar os outros; • Trabalha para desenvolver e manter uma "rede de contatos", com vistas a realizar seus objetivos. • Corre riscos calculados procurando ter controle sobre fatores de sucesso empresarial; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização; • É líder; traduz pensamentos em ações; • Sabe buscar, utilizar e controlar recursos; • Tem alto nível de consciência de seu ambiente; usa-a para detectar oportunidades de negócios; • É inovador e criativo; cultiva imaginação; • É pró-ativo diante do que deve saber; define o que deve aprender; cria método próprio de aprendizagem e aprende indefinidamente; • Fracasso é considerado um resultado como outro qualquer; aprende com eles; • É um sonhador realista, ou seja, sonha mas é racional; • Tem forte intuição, dando mais importância para o que faz e não para o que sabe; • Tem um "modelo", uma pessoa que o influencia; • Tem perseverança e tenacidade; grande energia e esforços para alcançar resultados; • Tem alto comprometimento; trabalha sozinho; • É orientado para resultados no futuro, para o longo prazo; sabe fixar metas e alcançá-las; • Diferencia-se e descobre nichos; • Tece "rede de relações" ou contatos; • Conhece bem o ramo em que atua; • Assume riscos moderados; • Cria situações para obter informações e aprimoramento; • Aceita dinheiro como medida de desempenho; • Tem alto grau de "internalidade" ; • Tem alta tolerância à ambigüidade.

Fonte: DUTRA, Ivan de S. *O Perfil do Empreendedor e as Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas Londrinenses*. Dissertação de Mestrado. UEL - Londrina, 2002.

Ainda, dentro deste contexto de caracterização do empreendedor, Birley e Muzyka (2001, p. 4) apontam este como um indivíduo que tem tendências a controlador, contudo, não gosta de ser controlado; sofre de um desconfiar constante, onde o medo provoca a necessidade de estar alerta para qualquer situação, podendo desta forma ser vislumbrada como uma característica favorável.

Segundo estes, o empreendedor apresenta orientação estratégica, onde as oportunidades são a mola propulsora do empreendedor, o comprometimento com a oportunidade, onde é necessário ir além da identificação de uma oportunidade; o controle dos recursos, decisão e utilização, da melhor forma possível, de tais recursos; estrutura administrativa, sendo simples e ágil, mas que atenda suas necessidades e a filosofia de recompensas, onde há a compensação pelo desempenho. Assim, visualiza-se a figura do empreendedor, não mais apenas baseada em características, mas sim em padrões de comportamento que denotam o sucesso em razão destes.

Em recentes estudos realizados por Gimenez, Inácio Jr. e Sunsín (2001) a respeito do empreendedorismo, estes apontam uma função de quatro elementos como a base de tal “comportamento”, conforme a seguir apresentado:

- a) traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade);
- b) propensão a inovação;
- c) propensão a risco;
- d) postura estratégica.

Ainda, segundo estes, pode-se agrupar os empreendedores em três bases, de acordo com a maior ou menor presença desses elementos. Caracterizados como Micro, Empreendedor e Macro-empreendedor, estes apresentarão perfis diferenciados, com formas e visões também diferentes sobre seus empreendimentos e os respectivos resultados, conforme demonstrado a seguir, os quais poderão ser prospectados por um instrumento de pesquisa denominado de CEI - *Carland Entrepreneurship Index*.

ILUSTRAÇÃO 8 – Enquadramento dos Empreendedores Segundo O CEI

	VISÃO DO NEGÓCIO	VISÃO DO SUCESSO
MACRO-EMPREENDEDOR	Um meio de mudar a indústria e tornar-se uma força dominante	Crescimento de seus negócios
EMPREENDEDOR	Situação intermediária	Situação intermediária
MICRO-EMPREENDEDOR	Um empreendimento que nunca crescerá, mas será uma referência em sua cidade ou comunidade	Sustento e emprego familiar

Fonte: GIMENEZ, F. A. P., INÁCIO JR. E., SUNSIN, L. A. S. B. Uma Investigação sobre o Comportamento Empreendedor. Maringá: UEM, 2001.

O CEI é um instrumento de prospecção de dados para o apontamento das características do empreendedor, sendo resultado de extensa pesquisa sobre empreendedorismo realizada pelos Professores Jim e Jo Ann Carland, os quais são reconhecidos internacionalmente como especialistas neste campo.

Segundo os autores Carland, Carland e Hoy (1992), a quantificação de atributos subjetivos nos empreendedores é uma tarefa difícil, principalmente por não se encontrar instrumentos com aceitação geral pela academia. O que mais se destaca, independentemente do foco empresarial ou acadêmico, é o *Carland Entrepreneurship Index* – CEI, pois é um dos mais conhecidos nestes meios, no âmbito dos EUA, bem como já adotado em trabalhos de pesquisa no Brasil e, especificamente, por Inácio Jr. (2000) quando, em sua dissertação, apresentou tal instrumento, validando-o para o desenvolvimento de sua dissertação de mestrado.

3.2 Empreendimentos Emergentes - Estruturas e Estratégias

Muitos são os autores que estudam as estratégias das empresas emergentes, ou dos empreendimentos emergentes. Em seus estudos sobre a estratégia na pequena empresa, Gimenez (2000, p. 11) cita o trabalho de Robinson e Pearce (1984) onde estes apresentam uma classificação de estudos sobre planejamento estratégico em pequenas empresas sob o foco de quatro eixos:

- a) Práticas de planejamento estratégico;
- b) Valor do planejamento;

- c) Tópicos específicos do processo de planejamento, e;
- d) Conteúdo da estratégia.

Ainda, segundo Gimenez (2000), a maioria dos estudos direciona o comportamento estratégico a um desses quatro eixos citados, contudo, as características pessoais dos empreendedores têm sido cada vez mais associadas às estratégias de ação. Sob o foco da visão empreendedora, as empresas nascem pequenas e desprovidas de estruturas que dêem suporte às suas necessidades.

As pequenas empresas apresentam, normalmente, um único produto ou serviço para a comercialização. Sua definição é determinada por questões momentâneas de mercado, originadas pela percepção do empreendedor, não necessitando, no caso dos produtos, de serviços complementares.

Tendo em vista o seu porte e as suas especificidades, sua capacidade de produção fica limitada à capacidade de vendas, utilizando para tal, processos técnicos simples. Sendo assim, o sucesso com um produto ou serviço determinará o incremento da produção e o aumento da cobertura do mercado pelo oferecimento de uma linha especial de bens, originando os serviços complementares, as preocupações com a qualidade e com as garantias dadas aos consumidores.

Quanto ao aspecto tecnológico, o empreendedor trará, normalmente, uma herança tecnológica, canalizada de seu último emprego ou ocupação para o esforço produtivo de seu negócio. Apresentará, então, o domínio de uma tecnologia singela, suficiente para a fabricação de seu produto, dentro dos critérios requisitados pelo seu mercado alvo. Quando da necessidade, caberá a este a melhoria ou desenvolvimento, podendo constituir-se, desta forma, na única atividade relativa de pesquisa e desenvolvimento praticada na pequena empresa, havendo uma preocupação incipiente quanto à melhoria de produtos e processos.

Outra situação a ser observada, é quanto a sua área de abrangência. As empresas emergentes (recém abertas) atuam no seu próprio espaço geográfico e tem pouca participação no momento geral do ramo, uma vez

que utilizam a matéria-prima encontrada em suas proximidades ou aplicam trabalho nas de fácil aquisição e transporte e mesmo em materiais pré-fabricados. Emprega e distribui produtos ligados a outras companhias, o que determina a sua condição de “satélite” de grupos maiores, embora conserve uma existência própria, procurando cada mais espaços para garantir a sua sobrevivência.

No que se refere ao mercado, a pequena empresa atua num âmbito fronteiriço ou limitado, servindo, eventualmente, num âmbito maior, mas em razão das características de uma empresa de pequeno porte, um número reduzido de clientes e limitado de clientes poderá ser atendido. Em razão disto, os canais de distribuição comportam somente a venda direta ou um percurso reduzido. Os processos de vendas estão diretamente vinculados ao cargo do empresário ou são supervisionados diretamente por ele. Cresce aquela empresa que amplia o seu mercado, atendendo-o por meio de uma equipe de vendas e, eventualmente, por grupos dedicados exclusivamente a um determinado produto ou serviço.

Quanto às estratégias, as escolhas estão conexas às necessidades do proprietário e não especificamente às exigências da empresa. Assim, quando existir a integração entre os objetivos da participação de mercado e a ampliação da linha de produtos ou serviços, a empresa estará crescendo. Portanto, o tamanho da empresa tem ligação direta com a capacidade do empresário em administrá-la: uma organização continua pequena porque o seu dirigente não tem desejo ou condições de crescer.

Quando relata tal situação Gimenez (2000, p. 51) cita que duas são as abordagens que influenciam as estratégias adotadas – a de natureza econômica e a de natureza empreendedora, independente da natureza econômica, onde os resultados são mais vinculados às finanças. O lado empreendedor se destaca perante o comportamento do indivíduo, ainda segundo o autor, “Por outro lado, uma tendência mais recente – empreendedora – está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia” (GIMENEZ, 2000, p. 51).

Ainda, dentro desse foco, Stanworth e Gray (1991, p. 210), citando trabalhos realizados por Lafuentes e Salas em 1989, relatam que uma das dimensões a serem consideradas na categorização dos empreendedores são as características de fundo pessoal do indivíduo, tais como gênero, educação, idade e ocupação, sendo que as experiências, o comportamento e a motivação também são dimensões a serem consideradas nos empreendedores.

Os resultados da análise de cada uma destas situações permitem determinar a estratégia futura compatível com as capacidades inerentes ao empreendimento; ao quantificar as lacunas existentes entre a disponibilidade atual de recursos e uma posição futura mais desejável, estes fornecerão as bases para o plano de obtenção desses meios, escalas de prioridades etc., servindo também para as revisões da estratégia escolhida, necessárias face às mudanças que sofrem as condições internas, bem como o ambiente externo da organização.

Com isso, a necessidade de utilização de tecnologias administrativas que permitam uma maior certeza, ou pelo menos, uma tentativa de redução de riscos devam ser resgatadas a partir deste momento, visto que empresas – sejam de pequeno, médio ou grande porte – necessitam cada vez mais prever e controlar suas atividades perante uma realidade de mercado cada vez mais ágil e dinâmica.

4 PLANEJAMENTO

Dentro do processo de gestão das empresas, o planejamento é visualizado como instrumento de significativa importância no direcionamento das atividades e conseqüente sucesso das mesmas, onde este contempla os instrumentos básicos de determinação dos objetivos da empresa e o como esta deverá atuar para atingi-los.

Rue e Ibrahim (1998, p. 24) relatam que em estudos realizados sobre a relação entre o planejamento e a performance das pequenas empresas, a literatura apóia o argumento que planejar é fundamental, isto é, este não só aumenta a taxa de sucesso, mas também afeta o desempenho das mesmas.

Diversas são as razões desta atenção crescente ao direcionamento da determinação de uma estratégia empresarial, independentemente de seu porte. Dentre as causas mais significativas desse crescimento, Rue e Ibrahim citam:

- a) os ambientes, de praticamente todas as empresas, mudam com surpreendente rapidez. Estas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico, político, etc. A empresa poderá crescer e progredir apenas se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento é uma ferramenta comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência;
- b) o Planejamento Estratégico é um instrumento mais flexível que o Planejamento de Longo Prazo. Um elemento chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem tomadas.
- c) o Planejamento força, ou pelo menos estimula, os administradores a pensarem em termos do que é importante ou relativamente importante e, também, a concentrarem-se sobre assuntos de relevância ao processo de gestão;
- d) possibilitando maior flexibilidade, o planejamento abre caminhos para uma interação dinâmica entre a empresa e seu ambiente de

atuação. Como exemplo, temos programas oficiais e medidas empresariais tornando-se mais interdependentes. Ao se planejar o rumo da empresa por um labirinto de variáveis, é essencial que a organização tenha um sentido de direção e também que saiba exatamente o que é importante;

- e) uma forte razão para se utilizar o Planejamento é a de que a concorrência também poderá estar utilizando este tipo de ferramenta, e a empresa que deixar de se manter a par da nova tecnologia gerencial estará operando em desvantagem das demais.

O processo de planejamento tem como premissa manipular todos os aspectos das relações empresa-ambiente, apontando uma perspectiva que os executivos da empresa podem utilizar em seu processo de trabalho.

A busca do sucesso empresarial conduz os gestores dos negócios a procurarem mecanismos que possibilitem a minimização dos riscos de erros e maximizem o sucesso. Dentre todas as formas abordadas, o planejamento, ou a busca da antevisão de fatores que influenciem o desempenho das atividades da empresa é vista como uma função principal desempenhada dentro do processo administrativo.

Pagnoncelli (1999) relata sobre a importância do processo de planejamento para as empresas e as ferramentas utilizadas para tal. O autor apresenta o resultado de uma pesquisa realizada junto a 748 executivos de diversos países, onde estes, 89% dos entrevistados, identificaram o planejamento estratégico como a ferramenta mais utilizada atualmente.

Enfatizando a posição da importância do planejamento para as empresas, o autor relata que “[...] ele jamais deixará de ser o instrumento básico e essencial para, em se prospectando o futuro, ser possível construí-lo.”

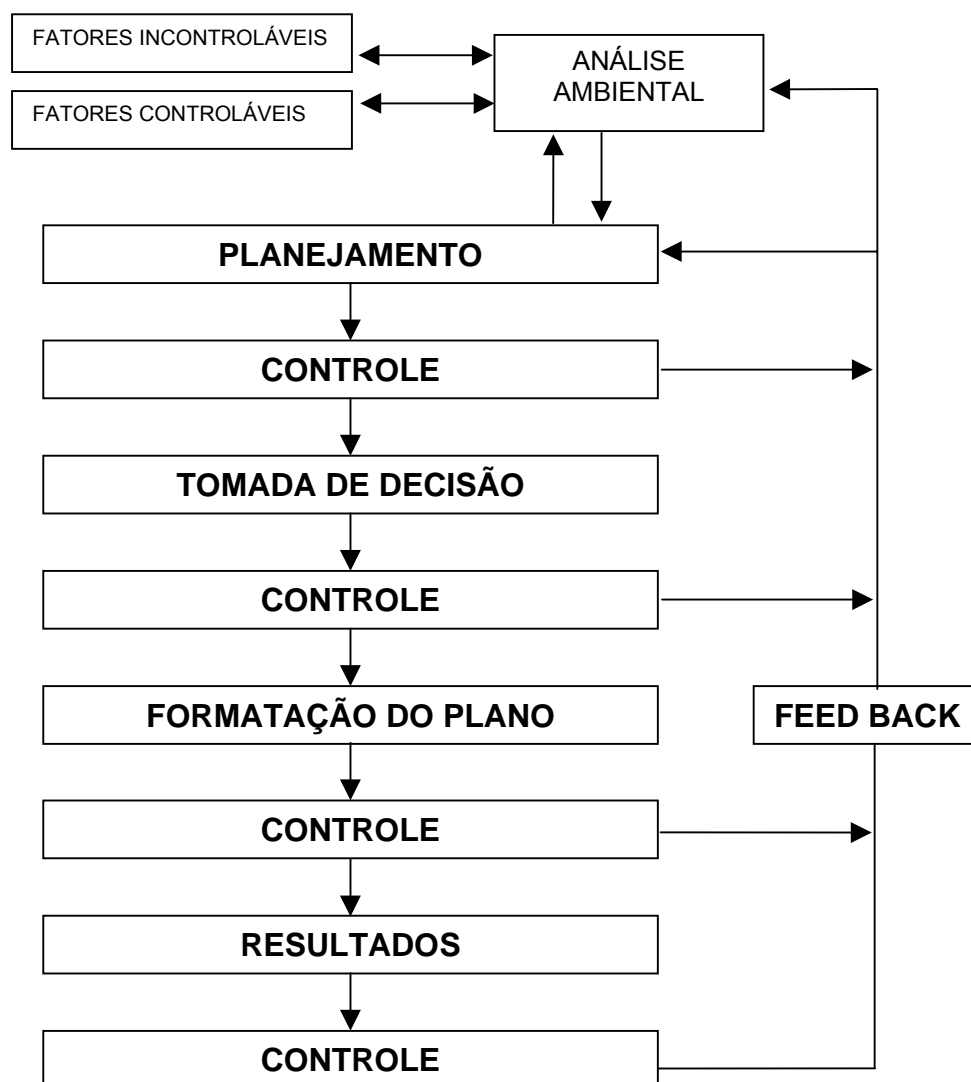
No que se refere à gestão das empresas de pequeno porte, a necessidade de um processo de planejamento se faz presente tanto quanto nas empresas de porte maior. Embasando tal afirmação, Rue e Ibrahim (1998, p. 24) relatam que o planejamento é de fundamental importância nas empresas de pequeno porte.

Na administração das empresas, em sua conceituação básica, esta já traz como grupos de atividades o Planejamento, a Organização, a Direção e o Controle, assim, o planejar assume papel de destaque, quando do relacionamento do empreendedor com seu ambiente de atuação, haja vista que, fatores controláveis e não controláveis devem ser conhecidos, avaliados e dimensionados de acordo com os propósitos traçados.

Dentro da realidade varejista, onde o foco principal é o consumidor, quando se aborda o processo de planejamento dessas empresas, vasto é o campo a ser prospectado no sentido de se atender às necessidades da empresa e ao próprio consumidor. São os aspectos ou fatores controláveis e incontroláveis que influenciarão no objetivo da comercialização e no conseqüente resultado econômico-financeiro esperado.

A abordagem do planejamento e controle de resultados deve contemplar algumas etapas básicas, que conduzirão a uma conclusão final que é o processo decisório, conforme a seguir apresentado:

ILUSTRAÇÃO 9 – Etapas do processo de planejamento



FONTE: MARTINS, Luís Marcelo. *Contribuição ao processo de gestão das micro e pequenas empresas do setor de comércio varejista do ramo de confecções na cidade Londrina*. Dissertação de Mestrado. Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, 2000.

Assim, observa-se que o processo de tomada de decisão é uma tentativa racional de se atingir os objetivos propostos pela organização, obedecendo a condições básicas, tais como: determinação de problemas, desenvolvimento de alternativas possíveis para melhor solucionar os problemas, analisar as alternativas e selecionar a que melhor corresponda às necessidades.

Uma vez vencidas todas as etapas do planejamento e sua devida implementação nas atividades organizacionais, deverá ocorrer um acompanhamento das realizações, de acordo com um processo de controle.

Esse acompanhamento baseia-se em sistemas de informações eficientes que nutrem o processo de dados e informações a serem compiladas, analisadas e comparadas com o padrão adotado no planejamento, a fim de se determinar a eficácia gerencial, como também, a qualidade das decisões tomadas pelos executivos.

Robbins (2000, p. 141) aborda o acompanhamento das atividades através de um processo comparativo com um padrão estabelecido, um "processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado e corrigidas de quaisquer desvios importantes."

Ainda, o autor apresenta o processo de controle sob três etapas distintas:

- 1) *mensuração* do desempenho real;
- 2) *comparação* do desempenho real em relação a um padrão; e
- 3) tomada de *ação gerencial* para corrigir desvios ou padrões inadequados.

Como pode ser observado, a abordagem de um processo de controle, em conjunto com o planejamento, não é apenas a comparação do que foi realizado, em detrimento ao que estava previsto, é um processo de acompanhamento para retomada do direcionamento do que foi estabelecido pelo planejamento, caso haja algum desvio durante o processo.

4.1 Caracterização do Planejamento

Sabendo que planejar é antever um resultado desejado e as maneiras de alcançá-lo, este deve ocorrer em todos os tipos de atividades, e que compete a uma boa administração todo o processo de manipulação e controle das variáveis que possuem significativa participação ou influência na existência da empresa, observa-se que este é tanto uma necessidade organizacional, como uma responsabilidade administrativa, uma vez que, administrar é coordenar recursos e esforços.

Segundo Welsch (1996, p. 24):

[...] o planejamento e o controle de resultados baseiam-se na convicção de que a administração é capaz de planejar e controlar o destino de uma empresa a longo prazo por meio de uma série contínua de decisões bem concebidas; [...].

Conceitualmente, o planejamento é definido como um expediente utilizado pelos gestores de uma empresa, no qual estes procuram antever as variáveis e os resultados futuros advindos das atividades da organização.

Kwasnika (1995, p. 169), define planejamento como: “a atividade pela qual administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado.”

Sanvicente e Santos (1995, p. 16) abordam o planejamento como o estabelecimento de ações, estimativas de recursos a serem utilizados e a definição das responsabilidades para que os objetivos sejam alcançados de maneira satisfatória.

Observa-se assim que os autores citados, embora de áreas de estudos diferentes, convergem em suas opiniões quando dirigem a atividade de planejamento ao administrador da empresa, quando este deverá analisar fatores que o levarão ao alcance de propósitos futuros. Segundo opinião dos mesmos, o

processo de planejamento é de suma importância para a consecução do sucesso empresarial, de acordo com os objetivos traçados no próprio processo.

4.1.1 Elementos básicos no planejamento

O planejamento das atividades da empresa deve estar embasado em uma estrutura que dê condições de credibilidade às informações contidas nele, haja vista que, poderá envolver decisões que influenciem diretamente o sucesso ou o fracasso da empresa.

Segundo Welsch (1996, p. 46), por melhor que seja o processo de planejamento efetuado, este não poderá substituir um bom processo de gerenciamento dos negócios, assim como, havendo uma má administração, o planejamento não virá como um fator de correção, visto que o homem é o decisor no processo. O autor conclui que, “deve ficar claro que o planejamento e o controle de resultados não pode ser um substituto de uma boa administração; também não são capazes de corrigir os erros de uma administração incompetente.”

Com isso, a administração das empresas deverá observar alguns pontos básicos no processo de planejamento, os quais poderão conduzir a uma maior possibilidade de sucesso do mesmo:

A) Avaliação das Condições Atuais

Como já citado anteriormente, a empresa interage com seu ambiente, influenciando-o e sendo influenciada por ele. Esta observação se faz necessária, uma vez que, fatores internos e externos, controláveis e incontroláveis devem estar contemplados em todo processo de previsão das atividades da empresa.

B) Fator Tempo

Sendo o planejamento uma antecipação ou previsão do que poderá ocorrer no futuro, busca-se a separação em duas situações de tempo: o curto e o longo prazo.

O planejamento de curto prazo está ligado a um futuro próximo, um mês, um semestre ou até um ano, sendo este mais detalhado e específico, o que poderíamos classificar como um planejamento operacional. Já o planejamento de longo prazo estará preocupando-se com a definição dos objetivos e as formas para atingi-los, é desenvolvido visando prever condições e cursos de ações para períodos acima de um ano, cinco, dez ou mais.

C) Problemas de Previsão

As previsões são elaboradas basicamente com dados históricos e apontamento de perspectivas futuras, utilizando-se para tal, de procedimentos e técnicas muitas vezes subjetivas. Dados históricos apontarão uma realidade passada, o que pode não significar a possibilidade de um acontecimento futuro e, também, as perspectivas futuras podem mudar. Ou seja, riscos e incertezas existem quando da busca de se antever ou programar fatos futuros. Além disso, sistemas de informação pouco eficientes podem fornecer dados e informações distorcidas, afetando diretamente o processo.

D) Coleta e Análise dos Dados

Para um bom planejamento é necessário o estabelecimento de um método de fornecimento de informações que seja confiável e em tempo hábil. A eficácia no planejar estará diretamente relacionada à quantidade e à qualidade das informações disponíveis. Deve-se observar tanto as informações internas, quanto as externas à empresa, onde estas são obtidas e avaliadas de forma diferente pelos envolvidos no processo e nem sempre conseguem apontar as mais relevantes, podendo haver incertezas e possibilidade de erros.

E) Coordenação dos Planos

A realização do planejar é função e responsabilidade de todas as áreas da empresa, não caberá a um único setor a elaboração deste; assim, cada unidade da empresa recebe a incumbência de desenvolver sua parte, contudo, os planos se inter-relacionam, o que provoca a necessidade de se trabalhar de forma coordenada, visto que, o planejado em uma determinada unidade afetará as atividades de outra e vice-versa.

4.1.2 O planejamento e o empreendedor das micro e pequenas empresas

Observa-se uma constante luta dos empresários no tocante à manutenção de suas atividades num ambiente cada vez mais concorrido. Estes buscam formas de atrair sua clientela, disponibilizar os produtos aos seus clientes, atendê-los da melhor forma possível, enfim, manterem-se num ambiente onde as dificuldades são a cada dia maiores. Neste processo de manutenção, e até crescimento no mercado, ocorre que, muitas vezes, o direcionamento de esforços é canalizado, como citado anteriormente, para o atendimento e a satisfação da clientela. Em detrimento a isso, o processo de gerenciamento estruturado fica para um segundo momento.

Shaw, Shuman e Sussman (1986, p. 54) relatam que na literatura relacionada a planejamento estratégico, o grande foco é voltado às grandes organizações. Desta forma, ainda segundo os autores, uma empresa de pequeno porte terá que adaptar princípios e conceitos, à sua realidade, se quiser estabelecer um processo de planejamento. Segundo estes:

É verdade que uma empresa de pequeno porte, que deseja estabelecer um processo de planejamento, poderá fazer adaptando e modificando princípios e conceitos de planejamento à sua própria realidade, a prática operacional dentro de organizações de pequeno porte faz com que a modificação seja difícil, se não impossível.

Lyles, Baird, Orris e Furatko (1993, p. 40), tecendo considerações sobre a formalização do planejamento nas pequenas empresas, relatam que estas, através de uma visão detalhada do ambiente e de um processo de planejamento formal, podem utilizar uma grande gama de estratégias advindas desses processos. Para os autores, as estratégias competitivas são recomendadas tradicionalmente para as pequenas empresas, o qual pode ser identificado em um processo completo de planejamento.

Ao se demonstrar a utilização de um instrumento, relativamente simples em sua utilização, como o processo de planejamento, observações efetuadas junto a alguns empresários apontam que estes relutam em admitir a necessidade de se dedicar um tempo maior para tal procedimento, sendo que essas observações demonstram também que estes até executam alguma forma de planejamento. É certo que ainda não estruturado, contudo, esses empresários já buscam uma maneira de se prevenir de possíveis variáveis que possam afetar seus negócios.

Dados não oficiais, obtidos da prática diária de atividades de consultoria, sujeitos a comprovação, verificados junto aos fornecedores e instituições bancárias, demonstram que os comerciantes buscam prever a tendência do mercado e assim determinar uma política de compras para suprir seus estoques, como também, estes visualizam uma forma de financiamento de suas empresas e até mesmo de seus clientes, utilizando informações obtidas referentes às taxas de juros, descontos, empréstimos e etc. Ou seja, nota-se que há uma busca de informações aleatórias que são utilizadas para mover o negócio, sem qualquer estruturação das mesmas.

Também, quanto ao planejamento de suas vendas, este é efetuado de acordo com as necessidades de caixa, onde o contas a pagar representa a necessidade maior, uma vez que, pela própria característica das pequenas empresas, esta se confunde com a vida particular do empresário. Em muitos casos, o pagamento de todas as contas particulares está mesclado com as contas da empresa, o que poderá distorcer as informações da empresa. Esta situação

apontada demonstra que, apesar de não se poder identificar um planejamento propriamente dito, percebe-se que, se houver uma formatação mais apropriada do que é feito como gerenciamento situacional, pode-se obter melhores resultados, visto que, de certa forma, há o interesse ou a necessidade da continuidade dos negócios, mesmo que para isso, uma preocupação básica com o caixa da empresa deva ser aproveitada para se direcionar esforços a uma melhor forma de se planejar.

Bracker e Pearson (1986, p. 504) apontam que numerosos estudos relatam sobre o planejamento, apresentam parâmetros e metodologias para a integração do planejamento nas organizações. Tais trabalhos demonstram as dificuldades em se apresentar as características estruturais e técnicas do sistema de planejamento nas pequenas empresas, contudo são poucas as que efetivamente desenvolvem um processo de planejamento.

Segundo Tavares (1991, p. 15), as empresas devem ser dotadas de um esquema de planejamento que possa envolver toda a empresa e permitir que o processo decisório seja facilitado, como também, a alocação de recursos de maneira correta às suas necessidades. Deve-se ter aliado ao processo de planejamento, as tomadas de decisões operacionais em todos os níveis.

Assim, conclui-se que o planejamento é uma atividade que deve nortear as ações empresariais e que, como observado junto aos empresários varejistas de confecções, estes até executam um processo de planejar, embora um pouco simples, mas que atende às suas necessidades imediatas, sem qualquer dedicação a um futuro mais a longo prazo.

4.2 Planejamento e Controle – Bases Fundamentais

Uma linha norteadora para as atividades das empresas faz-se necessária, visto que, se não houver um objetivo a ser atingido, não haverá estímulo ao sucesso empresarial. Desta forma, aponta-se como uma necessidade básica, a

definição do objetivo da empresa. Cabe ressaltar que, ao se abordar empresas de pequeno porte, os objetivos empresariais confundem-se com os objetivos do empresário, visto que muitas vezes a aquisição de um novo imóvel, para o empresário, é que dinamiza as atividades da empresa.

Além de funcionar como mola propulsora das atividades empresariais, a determinação de objetivos servirá como um parâmetro de avaliação do desempenho organizacional, uma vez que desta forma, haverá um meio comparativo entre o que foi previsto e o que foi efetivamente realizado.

Conforme cita Kwasnika (1995, p. 176):

Uma das causas mais comuns do fracasso do planejamento é a falta de um conjunto de objetivos claramente definidos. Esses objetivos são muitas vezes confundidos com o método de trabalho. A organização deve ser orientada em torno da realização de objetivos por ela definidos.

Busca-se com isso, uma maior coesão entre os objetivos da empresa e os processo da administração da mesma, onde este deverá oferecer uma abordagem mais coordenada entre todo o processo e uma forma prática para sua aplicação. De acordo com os estudos realizados, vários são os pontos de importância no processo de planejamento e controle da empresa, contudo, além de se determinar o objetivo que servirá como direcionador das atividades, outras necessidades fazem-se necessárias ao sucesso.

Como primeiro ponto a ser citado tem-se a necessidade de se envolver todo o processo gestor da empresa, ou a busca de um envolvimento administrativo no processo, visto que, são necessários a confiança, o apoio e o envolvimento de todos no programa de planejamento e controle; o sucesso será viabilizado por esse envolvimento, o que não é simples. Welsch (1996, p. 51) enfoca a importância da participação de todos no processo de planejamento e controle de resultados, segundo uma atuação da administração da empresa, quando esta influencia os resultados futuros da empresa pelos seus atos na atualidade. Segundo o autor:

A idéia de participação no programa de planejamento e controle de resultados por todos os níveis administrativos exige uma sofisticação de comportamento aceita com freqüência cada vez maior nas empresas bem administradas.

A mesma circunstância é abordada por outros autores, quando estes, ratificam a posição apresentada pelo autor acima, como se pode observar em suas citações:

Frezatti (1999, p. 31) ratifica a posição apresentada por Welsh, quando cita o envolvimento administrativo como um dos princípios gerais de planejamento. Segundo ele, no envolvimento administrativo, a administração da empresa deve compreender o papel do planejamento nos negócios, assumindo esta, o benefício que o processo de planejamento e controle denota a toda organização, e assim, a empresa passe a direcionar recursos ao seu desenvolvimento, apoiando tal processo em todas as suas fases.

Kwasnika (1995, p. 184) cita as barreiras para o sucesso do planejamento e a forma para vencê-las:

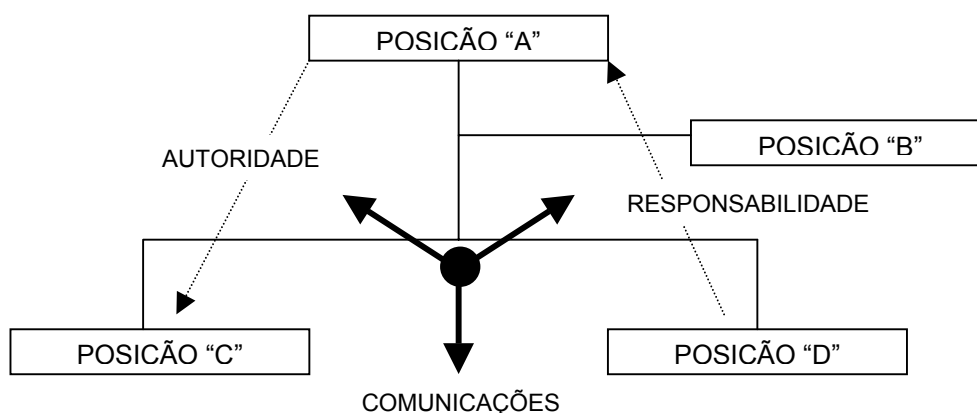
Para vencer todas essas barreiras deve-se envolver ao máximo as pessoas responsáveis pelo cumprimento dos planos definidos e, principalmente, solicitar a participação deles na definição dos objetivos relativos ao setor e todos os aspectos relativos ao cumprimentos desses objetivos.

Como pode ser observado, os três autores referem-se ao envolvimento de todos no processo de planejamento e controle dos resultados, uma vez que, com tal participação dá-se maior credibilidade e aumenta-se a possibilidade de sucesso no atendimento do exposto nos planos. Não é somente o envolvimento administrativo que dará suporte ao sucesso do planejamento, a estrutura organizacional deve estar sólida, com uma clara definição das tarefas a serem executadas e dos cargos que irão exercê-las, com um conjunto de autoridade e responsabilidade bem definidas, viabilizando a delegação das atividades e responsabilidades pela execução destas.

Pode-se definir a estrutura organizacional como sendo o arcabouço de responsabilidades e comunicações de indivíduos em cada unidade organizacional, da tarefa mais simples à divisão mais importante, suas funções e relação de cada parte para com as demais e para com a organização como um todo. Assim sendo, notam-se como componentes da estrutura organizacional os seguintes elementos: autoridade, responsabilidade e comunicações. Elementos estes que contribuirão de forma significativa ao sucesso do planejamento dentro da organização.

Podemos representar tais elementos dentro da estrutura da organização na forma a seguir:

ILUSTRAÇÃO 10 – Componentes da Estrutura Organizacional



Fonte: LUPORINI, Carlos E. Mori; PINTO, Nelson M. *Sistemas Administrativos: uma abordagem moderna de O & M.* São Paulo: Atlas, 1992.

Com isso, pode-se visualizar as relações de autoridade e responsabilidade, que dentro da estrutura organizacional, visam dar condições para que os objetivos planejados sejam atingidos e, com os mecanismos de comunicação, possa haver a devida disseminação das ações e o controle dos acontecimentos, visando um monitoramento dos fatos, a fim de possibilitar uma revisão dos planos quando necessário.

Ao não se dotar a empresa de uma estrutura suficiente para dar suporte às suas necessidades, poderá haver a possibilidade de que as ações planejadas não surtam os resultados esperados. A necessidade de se manter um

sistema de informações, que gere os dados ao processo, tanto na sua concepção, abastecendo o processo com dados históricos, quanto no seu acompanhamento, no registro das informações, conduz a outra base fundamental do planejamento e controle das empresas, a adoção de uma contabilidade por área de responsabilidade, onde tanto as receitas como as despesas serão apropriadas nas unidades de negócios, centros de lucros, centros de custos ou outra denominação adotada pela empresa. Com isso, o processo de planejamento e avaliação será executado de forma a apontar onde, dentro da empresa, estarão os pontos vulneráveis em termos de resultados.

Welsch (1996, p. 54) ressalta a importância da necessidade de um processo de contabilidade por área de responsabilidade quando cita:

Em termos mais diretos, deve haver um sistema de contabilidade por área de responsabilidade – ou seja, um sistema adaptado primordialmente às responsabilidades organizacionais para utilizar-se o planejamento e controle de resultados.

Outro item de base é a orientação para objetivos. Este tipo de gestão procura visualizar, antes do momento da decisão, os resultados e os processos a serem adotados para se atingir tais objetivos, bem como fornecer à empresa, uma forma de medir seu desempenho, para que com isso, haja uma maximização da possibilidade do sucesso do planejamento.

Kwasnika (1995, p. 176) cita a importância da determinação de objetivos, relatando que a falta deste poderá ser considerado como uma das causas do fracasso do planejamento, como também, as empresas devem ser conduzidas ou administradas para a realização de objetivos por ela definidos. Segundo a autora, “uma das causas mais comuns do fracasso do planejamento é a falta de um conjunto de objetivos claramente definidos.”

Assim, conclui-se que, quando se abordam objetivos como um ponto básico para o processo de planejamento de uma empresa, estará se dando a ela uma linha norteadora para direcionar seus esforços e estabelecendo uma forma

desta avaliar seu desempenho, já que estará determinado um padrão para se efetuar a comparação, resultando assim em se atingir ou não este padrão. O processo de controle, baseado nestas informações dotará a empresa de subsídios para o redirecionamento das ações.

A disseminação das informações no processo de planejamento assume uma significativa importância à consecução dos pontos básicos anteriormente citados, como também, naqueles a seguir, uma vez que, dentro da estrutura organizacional, todos os níveis assumirão suas responsabilidades e objetivos. A participação de todos faz-se necessária, dentro de uma harmonia quanto ao estabelecimento dos objetivos, responsabilidades e integração, assim, não havendo um processo de comunicação integral, o abastecimento de informações e a integração destas a todas as áreas de responsabilidades estará prejudicada, o que poderá acarretar em possibilidades de fracasso do plano.

Na gestão das empresas, quando da elaboração do planejamento de suas atividades, deve ser evitado o estabelecimento de objetivos que não correspondam tanto com a realidade da empresa como com a realidade do mercado, assim como, as visões empresariais muito otimistas ou muito pessimistas devem ser revistas, ou seja, deve-se atentar ao estabelecimento de expectativas realistas, uma vez que estas conduzirão o desempenho das atividades da empresa a uma forma de trabalho mais equilibrado, utilizando da melhor forma possível seus recursos disponíveis. Welsch (1996, p. 56), quando aborda o estabelecimento de expectativas realistas no processo de planejamento e controle dos resultados relata que:

No planejamento e controle de resultados, a administração deve evitar tanto um conservadorismo exagerado quanto um otimismo irracional. O cuidado com que os objetivos orçamentários são estabelecidos para itens tais como vendas, políticas de comercialização, custos, despesas de capital, fluxo de caixa e produtividade determina, em grande parte, o sucesso futuro do programa de planejamento e controle dos resultados.

Frezatti (1999, p. 32) também enfatiza a importância do estabelecimento de expectativas realistas dentro de formas ponderadas, visando atribuir uma base mais sólida ao plano. O autor cita:

Devem ser evitados tanto o plano acomodado, ou seja, sem desafios, como também o plano agressivo em demasia, mas com baixa probabilidade de se converter em realidade. Os dois extremos são nocivos à organização e nem sempre é fácil entender e avaliar o grau de realidade de um plano.

A elaboração de um planejamento e o processo de controle de uma empresa também utiliza como um ponto básico o momento certo ou mais adequado para a manipulação das informações para tal processo. Denomina-se “Oportunidade”, quando este se revela “como o momento mais adequado de dispor das informações para a sua utilização” (Frezatti, 1999, p. 33).

Mesmo sendo considerado como um processo contínuo, a elaboração do planejamento deve atender a um cronograma estabelecido pela empresa, onde serão determinados os períodos para cada etapa do processo. Deverá haver o momento para elaboração, momentos para a implementação, momentos para revisão e momentos para a reformulação dos planos, contudo, não se deve esquecer que o processo de controle é contínuo, identificando constantemente causas de divergências entre o planejado e o executado, para que com isso, a reconstrução ou redirecionamento das atividades seja efetuada, num processo decisório com maior rapidez e eficiência.

O fator tempo é de significativa importância, visto que, ao se planejar, busca-se uma antevisão das formas para se atingir os objetivos propostos para a empresa; é a prospecção dos fatos e das etapas a serem trabalhadas visando tal conquista. Também, a oportunidade é encontrada na apresentação dos controles, através dos relatórios gerenciais gerados pelo sistema de informações existentes na empresa, onde devem ser observados os dados e observações nestes contidos, como também os prazos de apresentação dos mesmos, ou seja, como diz o adágio popular – “ler o ,jornal da semana passada não traz notícia nova”, assim, relatórios apresentados muito tempo após os fatos terem ocorrido servirão apenas para registro de dados históricos. Relata Welsch (1996, p. 60):

Outra consequência deste princípio é a necessidade da ação de controle, que para ser potente deve seguir-se imediatamente à

identificação das causas do problema; quanto mais demorar a ação de controle, maior será o efeito financeiro adverso.

Assim, pode-se ratificar a posição da importância da oportunidade como um fator significativo no processo de planejar, conforme apresentado acima e de acordo com o relatado pelos autores.

Ao se abordar o processo e a própria implementação do instrumento de gestão administrativa denominado planejamento nas empresas, este deve, além dos pontos básicos anteriormente mencionados, manter uma flexibilidade em sua execução, visto que formas rígidas somente prejudicam o próprio processo gerencial, afinal de contas, a empresa não é um sistema fechado e ao visualizá-la como um sistema aberto, esta estará vulnerável às mutações impostas pelo ambiente e, conseqüentemente, deverá readequar-se em tempo hábil.

O planejamento não pode ser visto como uma forma de se restringir as ações dos gestores da empresa, ao contrário, este deverá ser utilizado como um instrumento de apoio, auxiliando nas tomadas de decisões, uma vez que, havendo a previsão futura e a readequação, quando necessário, somente facilitará a administração, bem como reduzirá a possibilidade de se decidir por caminhos que não levem aos objetivos organizacionais.

O planejamento poderia ser um processo simples se o elemento-chave nele envolvido – o indivíduo – tivesse um comportamento previsível. Essa afirmação busca introduzir um aspecto não matemático na atividade, ou seja, um aspecto comportamental. Entretanto, distorções e conflitos neste processo sempre aparecem como um resultado de conflitos interpessoais e diferenças individuais. Assim, o reconhecimento dos esforços, tanto individuais como dos grupos de trabalho, deve ser considerado, com isso, identifica-se uma nova base fundamental ao planejamento – O Reconhecimento do Esforço Individual e do Grupo.

Ao se desenvolver um processo de acompanhamento e avaliação dos esforços dos indivíduos poder-se-á ocasionar desconforto e em alguns casos e até mesmo certa resistência e rejeição às mudanças impostas pelo próprio processo

em sua implementação, afinal, os esforços estarão direcionados aos objetivos da empresa, independentemente de objetivos pessoais. As reações são adversas e as realizações, sejam individuais ou pelo esforço de um grupo, podem ser positivas ou não; contudo, sendo favoráveis ou desfavoráveis, devem ser reconhecidos os esforços aplicados, direcionando para um caminho mais favorável quando estes conotarem uma posição negativa, ou ainda, recompensados quando numa situação favorável.

Finalmente, após todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento da empresa, este deverá ser consumado através do controle efetuado, ou seja, o previsto *versus* o realizado. Assim, o acompanhamento faz-se necessário para que, havendo variações positivas ou negativas, estas sejam percebidas e comunicadas aos envolvidos, refletindo em ações de divulgação dos fatos ou em ações corretivas, se for o caso, além de angariar maiores informações, as quais serão utilizadas como base para os processos futuros. Em vista dos itens de base apresentados, no tocante ao planejamento das empresas, observa-se que o envolvimento de toda a instituição faz-se necessário para a obtenção do sucesso. Independente da posição hierárquica ou setorial dentro da estrutura, a responsabilidade e participação em cada item é compartilhada com todos, do início ao fim do projeto.

4.3 O processo de Planejamento e o Controle na Gestão Empreendedora

Administrar uma empresa pressupõe a gestão de diversos recursos necessários para se atingir um objetivo estabelecido em algum momento. Segundo Chiavenato (1994, p. 3) a gestão de uma empresa é a ampla otimização dos esforços para se atingir um objetivo. O autor relata que:

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos.

Para Montana e Charnov (1998, p. 2), "Administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros."

Quando Chiavenato (1999, p. 5) aborda o papel do administrador, relata que é de sua responsabilidade o desempenho de pessoas na execução de suas tarefas, que este planeja, organiza, dirige pessoas, gera e controla recursos materiais, financeiros, de informações e tecnologia, visando tudo isso o alcance de objetivos de desempenho organizacional. Assim, administração passa a assumir, dentro das empresas, o papel de gerenciamento de recursos. O autor cita definições de administração de alguns autores, onde estes sempre relacionam as pessoas envolvidas no processo e os objetivos da empresa:

Para Massie & Douglas – "é o processo pelo qual um grupo de pessoas dirige as ações de outras no sentido de alcançar objetivos comuns."

Para Kreitner – "é o processo de trabalhar com e através de outras pessoas para alcançar eficientemente objetivos organizacionais pelo uso eficiente de recursos limitados em um ambiente mutável."

Para Silk – "é a coordenação de todos os recursos através dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar no sentido de alcançar objetivos estabelecidos."

Para Koontz & O'Donnell – "é o estabelecimento de um ambiente eficaz para as pessoas trabalharem em grupos organizacionais formais."

Para Donnely, Gibson & Ivancevich – "envolve atividades compreendidas por uma ou mais pessoas no sentido de coordenar atividades de outras para perseguir fins que não podem ser alcançados por uma só pessoa."

Desta forma, quando se aborda a gestão de recursos de uma empresa, estará se considerando desde a origem de tais recursos até o resultado da aplicação destes, resultados estes, obtidos através dos desempenhos dos envolvidos no processo, independentemente da sua localização dentro dos níveis da estrutura organizacional. Abordando esta situação da integração e importância dos planejamentos, dentro da estrutura organizacional, Chiavenato (1994, p. 214) apresenta três níveis de planejamento, relacionando-os com os níveis empresariais, sua abrangência, extensão periódica e o grau de incerteza que este apresenta, em função do nível de conhecimento das contingências que poderão afetar os resultados.

Para ilustrar a segmentação desses níveis e a atuação dos mesmos, o autor apresenta a ilustração a seguir:

ILUSTRAÇÃO 11 – Níveis de Planejamento em Termos de Divisão do Trabalho Empresarial

Nível Empresarial	Nível de Planejamento	Abrangência	Extensão	Grau de Incerteza
Institucional	Estratégico	A empresa como uma totalidade.	Longo prazo	Elevado, face às coações e contingências que não pode prever.
Intermediário	Tático	Uma área específica da empresa (como um departamento ou divisão).	Médio prazo	Limitação das variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação.
Operacional	Operacional	Uma tarefa ou operação específica.	Curto prazo	Reduzido, graças à programação e à racionalização de todas as atividades.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 218.

Ainda, segundo o autor:

Enquanto o *planejamento estratégico* é um sistema de adaptação da empresa ao ambiente, o *planejamento tático* é um sistema de manutenção das atividades empresariais; enquanto o *planejamento estratégico* se fundamenta num processo de tomada de decisões inovativo, o *planejamento tático* enfatiza um processo programado de tomada de decisões dentro da empresa.

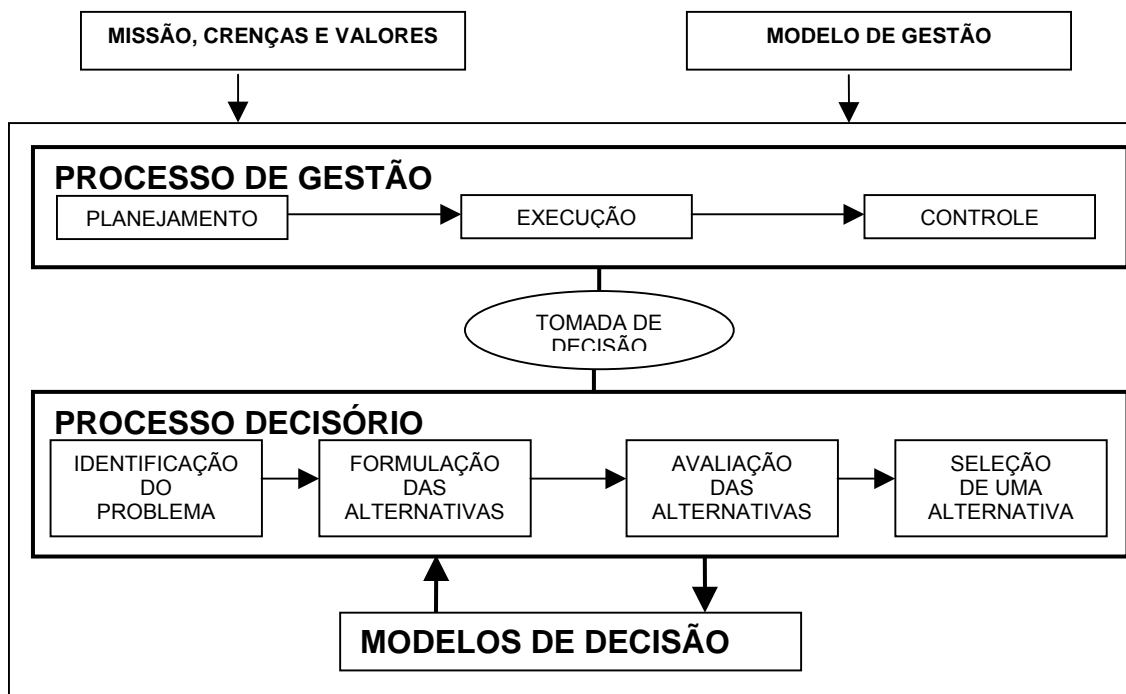
Ao se administrar, busca-se a minimização dos riscos e, conseqüentemente a maximização dos resultados. Tal afirmação assume uma

conotação um tanto quanto lógica, contudo, é a que melhor justifica a importância do estabelecimento de um processo de planejamento dentro das atividades empresariais. Afinal de contas, não obstante ao volume de recursos aplicados na organização ou em um projeto específico, sempre há a expectativa do retorno. Conseqüentemente, o acompanhamento para verificar se o retorno está favorável e dentro das expectativas traçadas, faz-se diante de um sistema de informações eficiente que, dentro das disponibilidades estruturais da empresa, funcionará no processo de controle das atividades e dos resultados auferidos pelas atividades. De acordo com as informações apresentadas pelo planejamento efetuado, serão tomadas decisões a respeito das atividades a serem implementadas, ou seja, o planejamento é um instrumento utilizado no processo de tomada de decisão, como também, no desenvolvimento das atividades, havendo qualquer divergência apresentada, os instrumentos gerenciais de controle nortearão o realinhamento dos processos, assim como a revisão dos procedimentos adotados, se for o caso.

Alguns estudos sobre planejamento estratégico em pequenas empresas na Inglaterra, realizados por volta de 1984, demonstram que estas não se dedicavam a um processo sistemático. Segundo estes estudos realizados por Robinson Jr., Pearce II, Vozikis e Mescon (1984), algumas empresas de pequeno porte efetuam o planejamento de maneira informal, esporadicamente e, com certa freqüência, apenas na “cabeça” do gestor. Outra pesquisa dos autores demonstra que alguns gestores planejam de acordo com seus conhecimentos adquiridos pela experiência e por conselhos de outras pessoas.

Dentro da abordagem dada no artigo publicado por Santos e Ponte (1998), o planejamento compõe o processo de gestão das empresas embasando a tomada de decisão. Para as autoras, “Os modelos de decisão permitem que as conseqüências das várias alternativas sejam avaliadas antes de tomar a decisão, possibilitando ao decisor escolher aquela que apresente os melhores resultados.” As autoras ainda apresentam um modelo onde, após a determinação da missão, crenças e valores para a empresa, como também o modelo de gestão, o planejamento inicia o processo para, posteriormente, as outras etapas serem desenvolvidas:

ILUSTRAÇÃO 12 – Modelos de Decisão na Gestão da Empresa



Fonte: Modelo de Decisão em Gestão Econômica. Caderno de Estudos São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 19, p. 43, set. / dez. 1998.

Como pode ser observado na ilustração, o planejamento e o controle são partes integrantes no processo decisório da empresa, onde esta deve procurar formas e instrumentos que dêem maiores condições de segurança na formulação de uma decisão.

É sabido que não existe um modo seguro de se prever o futuro, contudo, qualquer que seja o nome dado a uma forma de se planejar ou antever situações futuras, o processo de planejamento sempre será a forma mais segura de se prevenir decisões que não conduzam a empresa a atingir suas metas.

Em entrevistas informais com pequenos empresários, todos são unânimes em destacar a importância do “planejar”; contudo, ao se indagar quanto tempo estes dedicam ao planejamento, poucos são aqueles que tem uma dedicação significativa ao processo. Outros o fazem de forma empírica, sem aplicar uma metodologia mais apropriada. Seu processo baseia-se nas informações obtidas junto a representantes comerciais, fornecedores, gerentes dos bancos, amigos, jornais, dentre outros, mas não há o “colocar no papel”. Esse pseudoplanejamento fica

restrito às expectativas e necessidades do empresário, onde este baseia suas decisões e resultados esperados.

Ao se abordar o planejamento e gestão dos recursos da empresa, de uma forma mais profissional, busca-se a fuga da improvisação e do empirismo extremo, onde a visão racional envolve a identificação de pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades. Tal visão faz-se necessária, tendo em vista, todos os inúmeros relacionamentos ocorridos entre a empresa e o seu ambiente, seja ele interno ou externo. A empresa deverá buscar soluções para as situações que possam, de alguma forma, prejudicar seu desempenho, como também, reforçar aquelas que contribuam para o sucesso empresarial. Para tal situação, o planejamento assume características específicas para essas abordagens, onde dentro da estrutura organizacional diferencia-se das rotinas específicas de cada nível. Pode-se estratificar, segundo um enfoque sistêmico, a estrutura organizacional em três níveis: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional.

Luporini e Pinto (1992, p. 30) relatam que as empresas devem estar providas de estruturas organizacionais, técnicas e administrativas, compatíveis com seus objetivos. Para ilustrar a segmentação da estrutura, dentro dos conceitos apresentados pelos autores, estes apresentam um quadro identificando os níveis e suas preocupações básicas, conforme ILUSTRAÇÃO 13:

ILUSTRAÇÃO 13 – Correlação Entre Níveis e Ações Administrativas

NÍVEL	PREOCUPAÇÃO BÁSICA
ESTRATÉGICO	Relaciona a organização com o ambiente, delinea sistemas e planos abrangentes.
COORDENADOR	Integra as diversas atividades internas.
OPERACIONAL	Atinge objetivos eficaz e efetivamente.

Fonte: LUPORINI, Carlos E. Mori; PINTO, Nelson M. *Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O & M*. São Paulo: Atlas. 1992.

Mesmo havendo essa segmentação, apresentada pela ILUSTRAÇÃO 13, não se deve esquecer que o processo de planejamento não é

efetuado de maneira isolada. Seu desenvolvimento depende, como já citado anteriormente, da participação de todos e em todos os níveis.

Ratificando o exposto, Welsch (1996, p. 68) relata que os indivíduos devem ser estimulados a contribuírem para os esforços do grupo de trabalho a que pertencem, onde a tarefa do administrador é manter um ambiente que promova tal estímulo. O autor cita:

Seja qual for o tipo da organização, a tarefa do administrador é essencialmente a mesma, ou seja, criar e manter um ambiente interno que permita a indivíduos trabalhando em grupo alcançarem um desempenho eficiente e compatível com os objetivos da empresa como um todo.

Pagnoncelli, (1999, p. 66), relata, em seu artigo sobre a importância da participação de todos no processo de planejamento, independente do nível dentro da estrutura organizacional e cita a necessidade de se compartilhar o processo de planejamento. O autor expõe o seguinte:

O processo tem de ser participativo. Existem exemplos em que o principal executivo de uma empresa morre e leva para o túmulo o plano estratégico [...] Ele deve ser formulado de maneira participativa para ser internalizado pelas pessoas.

Com o exposto, destaca-se a grande importância e necessidade do planejamento para as empresas. Todos os autores citados são unânimes na posição de tal importância, como também, de certa forma, as pessoas envolvidas com a gestão de empresas, as quais foram indagadas sobre o assunto, assim consideram.

5 O PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES NA EMPRESA COMERCIAL

Uma visão geral da empresa se faz necessária para que a integração de todas as áreas concretize um documento final, elaborado com bases setoriais de planejamento, ou seja, todas as unidades devem ser objeto de planejamento, visando a unificação destes para o objetivo planejado da empresa como um todo. Vários são os fatores que podem influenciar as atividades da empresa e, como visto anteriormente, esta sofre influências de fatores internos ou externos que serão pertinentes a uma administração competente em sua atuação no planejamento, prevenção, manipulação e controle dessas variáveis relevantes à existência da empresa.

A diferença básica apresentada entre as empresas industriais e as comerciais está no processo de transformação de matéria-prima em produto acabado que a indústria executa e que, na empresa comercial restringe-se à compra da mercadoria e sua venda na mesma forma, ou seja, usualmente não há processo de transformação. Essa diferença apresentada não significa que haverá mudanças significativas na elaboração de um planejamento de empresas comerciais. Deverão existir adequações e equivalências a serem respeitadas no processo. É certo que uma empresa comercial não elaborará um orçamento de produção, mão-de-obra direta ou matéria-prima, direcionará seus esforços ao orçamento de mercadorias que, conforme citado acima, respeitará as variáveis externas da empresa e com muito mais ênfase, uma vez que qualquer falha no planejamento implicará diretamente em distorções nos resultados financeiros da empresa.

Inflação, variação cambial, juros, moda, clima, tendências, como também políticas governamentais são fatores externos ao domínio da empresa, os quais possuem grande influência no seu planejamento, não obstante a qualificação de seus colaboradores que, certamente poderão e influenciarão no sucesso empresarial, independentemente da área de atuação dessas pessoas.

Para Welsh (1996, p. 368) a elaboração do planejamento de empresas industriais e não-industriais não possui diferenças em seus procedimentos básicos, ou seja, as duas atividades devem apresentar o seguinte:

- a) a preparação de um plano realista de operações (plano de resultados), para um período definido;
- b) esforços inteligentes e continuados para assegurar a realização dos objetivos formalmente expressos no plano de operações;
- c) o desenvolvimento de um sistema de controle baseado em relatórios de desempenho em termos de responsabilidades administrativas.

Como pode ser observado, são passos fundamentais tanto para empresas comerciais como para industriais, sendo adotadas, não obstante, as adequações necessárias a cada caso, onde será delegada a responsabilidade pela supervisão e organização do planejamento a um gestor, como também, deverão estar incorporados ao processo os outros envolvidos ou responsáveis por setores dentro da organização (compradores, chefe de departamentos, dentre outros).

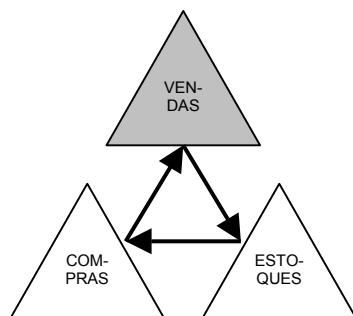
As questões de estrutura organizacional, envolvimento administrativo e prazos eqüivalem-se nas duas visões, contudo, algumas adequações fazem-se necessárias, de acordo com o porte, a estrutura existente e até mesmo o enfoque dado ao comércio, onde muitas vezes o pequeno empresário opta por comercializar vários tipos de produtos e não apenas uma determinada linha, como por exemplo: roupas prontas, calçados, tecidos, acessórios, etc. Para empresas que estão sempre lançando novos produtos, é possível prever, por meio de tendências, que para um futuro existirão vendas de produtos que ainda não foram sequer cogitados, além da utilização de recursos já disponíveis na atualidade, como a Internet, por exemplo. A estimativa total de vendas será o somatório das vendas dos produtos atuais, acrescidas das vendas dos produtos que serão lançados e que já estão identificados e dos produtos que serão lançados e ainda não foram identificados.

Os demonstrativos financeiros têm utilidades específicas na quantificação dos objetivos:

- a) a Contribuição por Produto ou por Unidade de Negócio indica a diferença de rentabilidade entre estes;
- b) a demonstração de resultados demonstra uma visão geral de lucratividade da empresa;
- c) o balanço apresenta o equilíbrio das composições das contas de Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido;
- d) o Fluxo de Fundos demonstra as mudanças na estrutura do Balanço indicando as necessidades de financiamento;
- e) a Análise de Investimentos proporciona as informações básicas para a tomada de decisão e a maximização dos resultados em função do tempo e maior rentabilidade proporcionada pelo melhor investimento.

Como observado, o planejamento de empresas comerciais não diverge significativamente do que é realizado nas empresas industriais, salvo a especificidade que é imposta pelo ramo. Assim, é perfeitamente aceitável dizer que, independentemente da atividade empresarial, seja uma empresa de transformação ou uma empresa de comercialização, o importante é assegurar o sucesso da organização em seus anseios, utilizando-se para tal, uma ferramenta que assume cada vez mais importância no processo gerencial das mesmas.

5.1 Planejamento das Vendas



Como planejar as atividades de uma empresa sem antes planejar suas vendas? Esta questão é levantada principalmente em se tratando do comércio varejista, uma vez que tudo o que ocorrerá no dia-a-dia da empresa estará vinculado à sua perspectiva de vendas.

Uma analogia utilizada por Frezatti (1999, p. 86) é a comparação do plano de marketing (plano de vendas, plano de propaganda e publicidade e plano de despesas comerciais) com a construção de uma casa, onde as fundações da casa são representadas por esse plano, sendo que, havendo qualquer falha nas fundações, haverá comprometimento da solidez da construção, ou seja, havendo falhas no plano de comercialização, poderão ocorrer falhas irreparáveis para a empresa.

Essa visão justifica a importância dada na preparação do planejamento das vendas, visto que este é o que determinará as receitas e o suporte financeiro para a liquidação das despesas.

Welsch (1996, p. 95) relata a importância do planejamento e controle das vendas quando cita: “Assim sendo, o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas.”

Sanvicente e Santos (1995, p. 43) abordam o planejamento de venda de forma bem objetiva, onde este expressará o nível de atividades futuras da empresa; contudo, deverão ser consideradas variáveis de mercado consumidor, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho, variáveis de recursos financeiros, dentre outras.

A movimentação de recursos na empresa é dimensionada pelo volume de vendas, visto que estas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários e assim, despesas diretas e indiretas como também investimentos em ativos devam ser planejados em detrimento a essa movimentação. Expressando uma expectativa ou perspectiva futura de vendas, o planejamento deve levar em consideração variáveis que podem afetar os volumes comercializados pela empresa. Seja uma projeção de curto ou longo prazo, a análise dessas variáveis deve ser efetuada de modo a minimizar a probabilidade de falhas.

Os planejamentos de longo prazo são efetuados com bases anuais e levam em consideração as perspectivas econômicas impostas pelo ambiente e potenciais futuros de mercado, como também, fatores internos como políticas de preços, desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos, capacidade instalada e futura, dentre outros. Já o planejamento de curto prazo tem sua base trimestral e/ou mensal, onde considerações detalhadas, como quantidades a serem comercializadas, margens de cada produto ou família, distribuição, além de outros devem ser analisadas e consideradas.

Welsch (1996, p. 370) destaca a necessidade de análise das variáveis que podem influenciar no desenvolvimento do planejamento de vendas, segmentando-as em dois grupos: as condições externas e as internas, como a seguir apresentado:

1. condições externas:

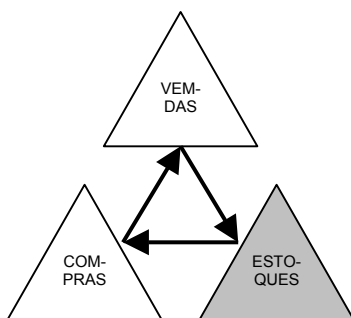
- a. as condições econômicas gerais previstas para o período subsequente;
- b. as condições econômicas locais previstas para o período;
- c. as tendências demográficas da região;
- d. as alterações prováveis de poder aquisitivo;
- e. alterações esperadas do meio concorrencial;
- f. alterações previstas da moda.

2. condições Internas:

- a. alterações das políticas de promoção de vendas;
- b. alterações de localização e espaço;
- c. alterações de políticas de pessoal;
- d. alterações do arranjo físico das instalações e da mercadoria;
- e. alterações das políticas de preços;
- f. alterações das políticas de crédito.

O plano de vendas abrange uma série de atividades a serem desenvolvidas para se atingir os objetivos propostos. Promoção de vendas, publicidade e despesas com vendas são fatores a serem considerados quando da projeção das quantidades a serem comercializadas. Também considerar-se-ão outros fatores, como por exemplo, políticas de preços, visto que, as relações entre preços, custos e volume causam influência significativa nas estratégias da empresa e a questão das linhas de produtos, uma vez que estas determinam o número e variedade de produtos a serem comercializados.

5.2 Planejamento de Estoques



Consiste na etapa que deve prever a disponibilização dos produtos que serão postos à venda aos consumidores. A manutenção do volume de vendas de uma empresa comercial alicerça-se numa boa política de estocagem. Com essa afirmação, vincula-se o planejamento de vendas ao planejamento dos estoques das empresas.

Welsch (1996, p. 373) enfatiza a importância de um bom planejamento dos níveis de estoques, considerando a possibilidade de possíveis perdas por alterações de estilo, obsolescência e montante de recursos aplicados em estoques. O autor cita:

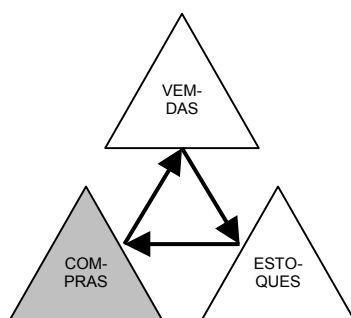
O estoque IDM (início do mês) mais a entrada planejada de mercadorias durante o mês deverão ser adequados para sustentar as vendas previstas. Por outro lado, os níveis de estoques devem ser suficientemente razoáveis para minimizar as possíveis perdas decorrentes de modificações de estilo, obsolescência e volume excessivo de capital imobilizado em estoques. O equilíbrio delicado do volume de estoque requer a adoção de um julgamento adequado, além de métodos sofisticados de análise e cálculo.

O que se observa, com relação às empresas de pequeno porte, especificamente aquelas direcionadas à comercialização de artigos do vestuário, é que inexistem a utilização de métodos científicos de análises e cálculos. A forma mais comum encontrada é a de julgamento e a sensibilidade do empresário no momento da compra, onde este se baseia em meios empíricos, ou seja, algo que não pode ser mensurado por cálculos ou dados estatísticos; contudo, a credibilidade dada à sua intuição é muito significativa, como também às opiniões de representantes, fornecedores e vendedores. O comprometimento do capital de giro da empresa torna-se a grande preocupação no momento das compras, visto que um grande volume de recursos estocados pode comprometer a liquidez da empresa. Assim, questões relacionadas com o preço de venda e o giro destes produtos são efetuadas visando um bom planejamento dos estoques.

Para Frezatti (1999, p. 92) o empresário deve analisar a relação do custo-benefício da aplicação de capital na estocagem. Ainda, segundo este:

“O alto custo do dinheiro afeta o nível de risco que a organização tolera no seu plano de negócios. Neste sentido, a avaliação do custo-benefício deve considerar o custo de oportunidade da empresa ao investir em estoques *versus* os benefícios da não-perda de vendas ao definir o nível de dias de estoques.”

5.3 Planejamento das Compras



Tendo planejado as vendas e as necessidades de estocagem, o passo seguinte consiste em determinar o plano de obtenção de produtos necessários para o atendimento do planejamento inicial.

Especificamente no setor comercial varejista, a responsabilidade do setor de compras é muito grande, uma vez que, ao efetuar uma aquisição que não atenda as necessidades dos planos de vendas ou de estocagem, o comprometimento do capital de giro da empresa trará conseqüências muito sérias.

A base das compras será atribuída ao apresentado pelo planejamento de vendas e de estocagem, além disso, outros fatores devem ser considerados no planejamento, tais como: roubos, perdas, quebras, prazos de entrega, etc. Welsch (1996, p. 374) apresenta uma forma para determinar o volume de compras a ser efetuado, envolvendo a gestão dos estoques e as previsões de vendas, onde o valor das compras necessárias é considerado de acordo com o valor de vendas a varejo.

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{COMPRAS} \\ \text{PLANEJADAS} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{VENDAS} \\ \text{LÍQUIDAS} \\ \text{PLANEJADAS} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{REDUÇÕES} \\ \text{PLANEJADAS} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{ESTOQUE} \\ \text{FDM} \\ \text{PLANEJADO} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{ESTOQUE} \\ \text{IDM} \\ \text{PLANEJADO} \end{array}}$$

Cabe observar que o estoque FDM é o estoque de final de mês e o IDM é o estoque de início de mês. Também, quando há referência às reduções planejadas, estas estarão ligadas aos roubos, perdas, quebras, obsolescência etc.

Fatores específicos como preços, prazos de pagamento e de entrega, tendências da moda, tipo de embalagem, dentre outros, devem estar disponíveis ao comprador, uma vez que este terá sob sua responsabilidade os

resultados positivos ou não da compra. Observadas algumas situações em empresas comerciais varejistas de pequeno porte, da linha de confecções, pode-se verificar que, normalmente, é o proprietário ou um gerente quem efetua as compras para a loja; contudo, na grande maioria dos casos, este solicita aos seus vendedores que opinem sobre o que comprar e quanto comprar. Desta forma, a observação direta do que se tem nas prateleiras, mais a opinião das pessoas envolvidas com as vendas é que dará os subsídios necessários à decisão das compras, ou seja, o planejamento é efetuado dentro da realidade momentânea, sendo que se houver qualquer alteração das vendas, positiva ou negativamente, ocasionará uma maior diferenciação no volume dos estoques, podendo alterar os resultados esperados.

Sugere-se então que haja um equilíbrio entre métodos mais científicos e a forma empírica de determinação das compras, uma vez que, devido ao comprometimento de recursos da empresa, apenas o atendimento das necessidades de prateleiras não é suficiente, faz-se necessário, também, uma análise de valores e disponibilidades de recursos para não haver maiores riscos de desequilíbrio financeiro.

5.4 Planejamento dos Custos e Despesas Variáveis

Estreitamente relacionado com o planejamento das vendas, o planejamento dos custos e despesas variáveis será aquele direcionado aos valores atribuídos ao volume de comercialização, ou seja, deverá ser planejado de acordo com o montante esperado de vendas. A dedução desse valor do montante planejado de vendas resultará na margem de contribuição. Para Martins (1998, p. 54) a classificação em custos variáveis está atribuída ao consumo de materiais para a fabricação de determinada quantidade de produtos em um determinado tempo.

No tocante às empresas comerciais, tais valores serão relacionados ao volume de vendas e não de produção; assim teremos custos e despesas denominados:

- a) custo das mercadorias vendidas – que é formado pelo preço de custo da mercadoria disponível no local de comercialização, não pode ser confundido com o preço de compra. Deverão ser considerados para tal cálculo, além do preço de aquisição e os créditos de compra como ICMS e IPI, outros gastos acessórios, como fretes, seguros, embalagens e gastos de carga e descarga;
- b) impostos diretos da venda – são os tributos devidos diretamente pela comercialização dos produtos, como o ICMS, IPI (quando for o caso), ISS (quando houver prestação de serviço agregado ao produto), PIS e COFINS, os quais terão como base de cálculo o valor da venda;
- c) comissões – Os valores de comissões são atribuídos de acordo com os valores de vendas. É o prêmio pago a determinado funcionário ou prestador de serviços pela venda efetuada. Esta despesa não estará, quando paga a funcionários, vinculada ao custo da estrutura, já que sua condição é de variabilidade em razão da quantidade e/ou valor vendido, não influenciando, mas sendo influenciada na política de recursos humanos adotada pela empresa;
- d) fretes – Despesa de disponibilização das mercadorias vendidas ao local solicitado para sua entrega pelo comprador;
- e) outros gastos diretos – O apontamento de outros gastos deverá ser efetuado quando da identificação desses com o volume de vendas. Por exemplo: o volume de consumo de embalagens, ou seja, quanto maior for a quantidade de vendas efetuadas, maior o volume de embalagens utilizadas, assim a despesa incorrida por esse item estará vinculada ao volume das vendas.

5.5 Planejamento dos Custos e Despesas Fixas

Os custos e despesas fixas são aqueles considerados como o valor atribuído à disponibilização de uma estrutura para a existência do negócio, ou seja, a empresa deve possuir uma estrutura básica para dar suporte à sua manutenção. Considera-se fixa em virtude de sua existência constante e não por possuírem valores imutáveis, com isso, pode-se apontar que as despesas fixas podem variar no seu valor, mas não na sua existência, como por exemplo: salários da administração, remuneração fixa de vendedores, encargos, aluguéis, materiais de expediente e de limpeza, depreciação, despesas com telefone, honorários do contador e de terceiros, dentre outros.

Para Martins (1998, p. 54) é importante a determinação dos custos fixos e variáveis, levando em consideração a unidade de tempo, o valor total de custos nessa unidade e o volume de atividades, possibilitando assim a não confusão entre fixos e variáveis. O planejamento dessas despesas dará uma visão clara de qual será o montante necessário a ter disponível, independentemente das quantidades e do valor de vendas, para dar suporte às atividades da empresa; assim, a administração da empresa deverá prover recursos para sua cobertura, além daqueles oriundos das vendas.

Tais recursos serão advindos da margem de contribuição gerada por cada produto comercializado, ou seja, o somatório das margens unitárias geradas em cada item comercializado gerará o valor necessário para a cobertura dos custos e despesas fixas e do lucro operacional da empresa. A seguir, apresenta-se a fórmula para cálculo da margem unitária de contribuição, a qual comporá o montante para a cobertura dos custos e despesas fixas da empresa:

$$\begin{array}{r} \text{PREÇO DE VENDA UNITÁRIO} \\ (-) \text{ CUSTO E DESPESA VARIÁVEL DE VENDA UNITÁRIO} \\ \hline (=) \text{ MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA} \end{array}$$

Pela dificuldade em se apropriar custos e despesas fixas às unidades comercializadas, recomenda-se que a quantidade de produtos vendidos multiplicados pela sua margem de contribuição individual deva ser devidamente planejada para a cobertura dos custos fixos e a geração do resultado, o qual deverá estar previamente apontado no planejamento dos objetivos da empresa.

5.6 Planejamento dos Resultados

Todas as atividades desenvolvidas no planejamento de uma empresa comercial, até então desenvolvidas neste trabalho, têm por finalidade a geração de resultados condizentes às expectativas dos empreendedores. Ao se abordar especificamente o planejamento dos resultados, sejam econômicos ou financeiros, os esforços estarão sendo direcionados para a análise global dos dados e para a determinação de um objetivo comum que, através de metas determinadas a cada setor ou unidade administrativa, estes deverão contribuir para sua conquista.

As empresas comerciais, como as outras existentes, devem efetuar uma prévia análise de todas as contingências que possam influir ou interferir nos seus resultados, utilizando para tal todos os mecanismos de planejamento apresentados, entradas e saídas de caixa e a análise das receitas e despesas, contudo, a necessidade de se atingir um objetivo faz tomar este como um padrão para o controle visando a devida análise, e se, de acordo com o planejado, os resultados obtidos forem satisfatórios ou não, caberá análise e medidas corretivas. Assim, todo o planejamento da empresa deverá estar integrado para que os resultados possam ser apontados em uma previsão, fornecendo desta maneira, uma base para análises prévias das possibilidades futuras.

Os processos administrativos empregados assumem, nesse momento, importância significativa nos resultados, cabendo ainda a ressalva da importância de um bom sistema de informações gerenciais, oferecendo condições de acompanhamento e desenvolvimento de alternativas, caso necessário.

Relatórios, controles, gráficos de evolução, análises horizontais e verticais de desempenho, orçamentos, balancetes e balanços patrimoniais são exemplos de instrumentos que podem contribuir no processo de avaliação e tomada de decisões sobre os resultados auferidos pelas atividades da empresa.

Ratificando essa posição Welsch (1996, p. 49) relata:

A idéia central é a de que o planejamento e controle de resultados em termos amplos ofereçam a única abordagem sistemática e concreta até agora desenvolvida para dar maior certeza e coesão ao processo de administração – de maneira coordenada e prática. O programa de planejamento e controle de resultados, quando apropriadamente utilizado, é um sistema amplo por meio do qual todos os aspectos do processo de administração podem ser reunidos num todo coordenado, em que as ações administrativas e operações podem ser integradas.

5.7 Planejamento do Caixa

Na visão do empresário de pequenas empresas, o caixa é o resultado da movimentação do seu dinheiro, ou seja, diferença entre entradas e saídas de dinheiro. O que poderia ser denominado como um fluxo de caixa operacional.

É sabido que, para uma boa análise, exige-se um detalhamento das informações contidas neste, contudo, observa-se que, para os empresários em questão, não existe a diferenciação entre recursos para investimentos e recursos operacionais, a sua visão é muito simples, não obstante esta estar direcionada ao desempenho de seu negócio. O planejamento do caixa da empresa assume um *status* relevante quando se deixa de tê-lo simplesmente como um mero registro para utilizá-lo como um instrumento de apoio gerencial, e assim, passar a planejá-lo com antecedência.

Esta antecedência pode equacionar uma previsão para doze meses, num planejamento de curto prazo ou para cinco anos ou mais, numa visão mais a longo prazo. Ressalta-se, nesta situação, que o planejamento para prazos mais longos são efetuados de forma menos detalhada, em montantes globais; já o planejamento para prazos mais curtos, como doze meses, seis meses ou um trimestre deverão contemplar maiores detalhamentos, a fim de se possibilitar melhores visões e controle sobre as variáveis que podem influenciar os resultados requeridos. Muitas são as visões dadas ao caixa dentro das atividades normais na empresa, ou como sendo um instrumento de trabalho, resultante das demais ações da empresa, ou como uma transferência de responsabilidade das ações pouco efetivas de outras áreas na empresa. Contudo, este instrumento de gestão dos recursos deve receber uma maior atenção, em virtude de sua importância. Frezatti (1997, p. 33) aborda características importantes para a visão de gestão de caixa de forma integrada às atividades da empresa pró-ativa e com um comprometimento mais acentuado com o desempenho da empresa.

Segundo o autor, na gestão do caixa da empresa, a pessoa responsável deve estar preocupada com a otimização do caixa (aumento das entradas e redução das saídas), independente de atuar nas áreas afins. O impacto nos resultados da empresa deve ser analisado de acordo com o reflexo na movimentação de recursos, em virtude de ações projetadas, assim como, a busca do ponto de equilíbrio ótimo do caixa, sendo este também vinculado a essas ações.

No que se refere à responsabilidade, o autor menciona:

A estrutura que gerencia a empresa é importante no fluir das decisões. Valorizar o fluxo de caixa como instrumento gerencial da empresa como um todo significa que a disseminação do conceito deve ser iniciada de cima para baixo dentro da empresa.

Ainda, no tocante à responsabilidade Welsch (1996, p. 255) relata:

A preparação do orçamento de disponibilidades deve ser uma tarefa do tesoureiro ou outro executivo encarregado da administração dos fundos da empresa. Como esse orçamento baseia-se em numerosos planos e orçamentos provenientes dos mais diversos setores da empresa, o tesoureiro deve trabalhar em contato íntimo com vários outros executivos.

Assim, pode-se chegar ao consenso que existe a necessidade de se ter a responsabilidade da orçamentação do caixa direcionada a um setor ou uma pessoa; contudo, essa responsabilidade deve ser compartilhada com as outras unidades na empresa e seus respectivos executivos.

A sua afinidade com os demais planejamentos é de grande valia para o apontamento das possíveis sobras ou necessidades de se buscar recursos fora das atividades da empresa. A determinação das entradas e saídas prováveis possibilita uma avaliação prévia da futura posição financeira no exercício orçamentário imediatamente seguinte. A avaliação da posição financeira pode indicar a necessidade de alguma forma de financiamento para cobrir o déficit projetado ou a necessidade de planejamento para transferir fundos excedentes a alguma aplicação proveitosa.

Referendando a essa posição, Welsch (1996, p. 254) cita que:

A preparação de orçamentos de caixa envolve a projeção de entradas e saídas de caixa e das necessidades de financiamentos, além do controle dos recursos financeiros.

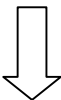
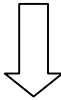
Brigham e Houston (1999, p. 40) abordam as dificuldades de se manter uma empresa, quando esta passa por dificuldades financeiras, advindas de um desequilíbrio entre as entradas e as saídas de recursos. Essas dificuldades financeiras ocorrem quando uma empresa não tem caixa, enfrentando problemas para honrar suas obrigações. Para tal, um bom planejamento das atividades poderá evitar tal situação, bem como, ações administrativas coerentes. Segundo os autores: “uma previsão acurada do fluxo de caixa é um elemento crítico na administração financeira.”

Três serão as necessidades de planejamento perante o caixa: as entradas de recursos, as saídas de recursos e os resultados apurados pela dedução das saídas nas entradas. Desta forma, vincula-se aí o planejamento do caixa com os demais, haja vista que, ao se planejar as vendas, e de acordo com as políticas adotadas para tal, estará sendo efetuado o planejamento das entradas ou *input* do

caixa e o planejamento da estocagem e compras, além do planejamento das despesas fixas e variáveis, estará apontando, desta forma, a projeção das saídas ou *output* do caixa.

Para os empreendimentos de pequeno porte, a forma e a responsabilidade para tal estarão descritas conforme citado acima, todavia, adequações à realidade destas serão necessárias, uma vez que estas não dispõem de estrutura adequada e, normalmente, a responsabilidade da gestão dos recursos da empresa será do proprietário, além de todas as outras atividades desempenhadas por este. Baseado no orçamento do caixa, vários procedimentos podem ser adotados nas situações de superávit ou déficit de caixa:

ILUSTRAÇÃO 14 – Medidas Adotadas pelo Resultado do Caixa

ORÇAMENTO DE CAIXA	
	
SUPERÁVIT	DÉFICIT
Aplicação em mercado de capitais Aumento de níveis de estoque Desenvolver aumento de imobilizações Conceder mais crédito aos clientes Investir em novos empreendimentos Promover inovação tecnológica Promover capacitação dos funcionários	Redução de estoques Dinamizar o contas a receber Reescalonar pagamentos Reduzir prazos aos clientes Buscar financiamentos Procurar novos sócios Aumentar prazos nas compras Conter Investimentos Aumentar limite de descontos bancários Desfazer-se de imobilizados Corte de despesas significativas

Fonte: Desenvolvimento do próprio autor.

As medidas acima poderão reverter processos prejudiciais à empresa, quando do apontamento de déficit orçamentário, bem como, no caso de superávit, maximizar os resultados auferidos.

6 A PESQUISA

Visando atender o objetivo deste trabalho e com base nos referenciais teóricos citados, optou-se por realizar uma pesquisa que consiste na busca de dados, os quais formarão um retrato da situação em questão. Estes darão subsídios para os processos de análise, dimensionamento, questionamento, afirmação ou contestação dos fatores apontados no contexto teórico. Cooper & Schindler (2003, p. 28) ao abordarem a pesquisa, relatam que esta é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de um fenômeno conduzido por uma teoria e hipóteses sobre uma presumida relação entre certos fenômenos. Isto demonstra bem os aspectos a serem considerados neste estudo.

Em vista aos aspectos abordados sobre o planejamento das atividades empresariais e, podendo estes ser visto como um dos fatores relacionados ao perfil do empreendedor, bem como um fator intrínseco à gestão das empresas, visando atingir os objetivos e propósitos da organização, como os de seus investidores e, ao se observar a empresa atuando num mercado competitivo, como atualmente este se espelha, verifica-se que a inter-relação desses fatores toma significativa representatividade no processo de uma gestão empreendedora, incentivando assim o desenvolvimento de um processo de pesquisa voltado a essa questão.

A busca de dados ou informações fez-se necessária para se confirmar ou rejeitar a proposta de se ter o planejamento como um fator relacionado ao perfil do empreendedor, conforme citado anteriormente, e com isso o suprimento do processo de planejamento das atividades organizacionais, sendo esse uma condição de sucesso ou fracasso somente podendo ser dimensionado e apurado baseado no próprio processo, conforme apresentado por Martins (2000) .

Para isso, e com base nos dados secundários obtidos junto ao primeiro estudo realizado por Martins (2000), foi utilizado o instrumento denominado CEI - *Carland Entrepreneurship Index*, o qual consiste em um questionário de auto-

resposta com trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada.

Em vista desses fatores, e para focalizar a questão básica: o planejamento como parte do perfil empreendedor, fez-se necessário a prospecção de dados e informações junto às empresas e àqueles envolvidos diretamente na gestão do negócio, ou seja, o empresário ou seu representante direto, foco este do desenvolvimento da pesquisa.

Por fim, a natureza desse estudo foi exploratória, baseada inicialmente nos dados disponíveis do primeiro estudo realizado por Martins (2000), mas que, com a complementação pelo novo questionamento, teve-se a intenção de demonstrar e não de se comprovar o relacionamento entre a ferramenta de gestão e o perfil daquele que gere o empreendimento.

6.1 Desenvolvimento da Pesquisa

Uma vez desenvolvida a etapa do levantamento teórico, o qual visa dar base ao desenvolvimento e comparação dos dados apontados pela pesquisa de campo, passou-se ao desenvolvimento desta.

Dados secundários, segundo Cooper & Schindler (2003, p. 223) são aqueles advindos da compilação de fontes primárias, ou seja, tomando-se por base a pesquisa inicialmente elaborada por Martins (2000), estes consistiram em dados secundários ao momento da pesquisa, quando então por base nestes foram conduzidos novos questionamentos a respeito do perfil do empreendedor.

As situações de pesquisa, que têm por objetivo indicar com que frequência certos fenômenos ocorrem, são chamadas, convencionalmente, de pesquisas quantitativas. Segundo Roesh (1999, p. 130), caracteriza-se por dimensionar as relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou seja,

quantos elementos de um conjunto apresentam atitudes ou comportamentos idênticos diante de uma indagação comum, a partir da utilização de questionários estruturados.

A falta de informações que apontem o perfil dos empresários de micro e pequenas empresas de Londrina, Estado do Paraná, atuando no ramo de confecções, no que se refere ao objeto deste trabalho, levou ao desenvolvimento da pesquisa, a qual, foi conduzida de forma exploratória, ou seja, a busca de prover maior informação sobre a questão levantada, dando continuidade aos estudos iniciados pelo autor em 2000.

Para Mattar (2001, p. 18) “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.”

No tocante à amostragem, sendo esta uma parte da população alvo da pesquisa, utilizou-se a não probabilística por conveniência, uma vez que há dificuldades de se obter, de toda a população alvo, as respostas necessárias, além de outras variáveis que podem interferir e influenciar no processo, e assim, foi utilizado uma amostra da pesquisa anteriormente realizada.

Segundo Mattar (2001, p. 138) a amostragem não probabilística é:

Aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostragem depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra.

Cooper & Schindler (2003, p. 167) abordam a amostragem não probabilística como aquela onde não existe a seleção dos pesquisados e há a impossibilidade de se determinar se a amostra refletirá a população como um todo. Contudo, conforme os estudos desenvolvidos, a amostra escolhida satisfará plenamente as necessidades, uma vez que se busca apenas a amplitude das condições.

Assim, devido ao interesse em se abordar exclusivamente empreendedores de empresas de micro e pequeno porte, do ramo de confecções, na região de Londrina – Pr., a amostragem da população foi por conveniência, visto que, sua amostra foi extraída dos dados secundários oriundos da primeira pesquisa realizada pelo autor.

Mattar (2001, p. 138) aborda a amostragem por conveniência ou acidental como as que são selecionadas por alguma conveniência do pesquisador e é utilizada para testar idéias sobre determinado assunto.

Entre as maneiras de coleta de dados neste tipo de pesquisa, optou-se pela aplicação de questionários, a qual consiste em uma técnica quantitativa de coleta de dados.

Em função a isso, a opção escolhida foi a utilização do instrumento de mensuração do comportamento empreendedor, *CEI – Carland Entrepreneurship Index*, desenvolvido por Carland, conforme apresentado por Inácio Jr. (2002), por este oferecer condições favoráveis de aplicabilidade, ainda segundo o autor, este é curto, rápido de se responder, possui estudos acadêmicos de testes empíricos de confiabilidade e validação e pelos presentes autores conhecerem e terem tido a permissão do autor para sua utilização e reprodução para fins acadêmicos.

Quanto ao instrumento de pesquisa, cabe relatar que a adoção do *CEI - Carland Entrepreneurship Index* (ANEXO II) baseou-se no desenvolvido por Inácio Jr. (2002), visto que o autor busca a determinação de fatores do perfil do empreendedor das micro e pequenas empresas localizadas nas Incubadoras Tecnológica do Estado do Paraná. Desta forma, encontraram-se semelhanças com os objetivos do trabalho atual, assim como, Inácio Jr. ainda apresenta a validação do instrumento, o que favorece o desenvolvimento deste novo estudo. Conforme apresentado por Inácio Jr. (2002), o *CEI* consiste em resultado de profundas pesquisas sobre empreendedorismo realizada pelos Professores Jim e JoAnn Carland junto a uma grande massa de escritores focados para o assunto, os quais

são reconhecidos internacionalmente como especialistas neste campo, ainda, no que se refere à criação do instrumento, os autores relatam:

Baseamo-nos em conceitos de escritores como McClelland (1961) no estudo da realização, Brockhaus (1980, 1982) na propensão pelo risco dos empreendedores, Drucker (1985) em inovação, Jung (1923), Keirse & Bates (1984) e Myers & Briggs (1962) em tipologias cognitivas, nos estudos de características de personalidades empreendedoras de Borland (1974), Davids (1963), Dunkelberg & Cooper (1982), Gasse (1977), Hartman (1959), Hornaday & Aboud (1971), Liles (1974), Mancuso (1975), Palmer (1971), Sexton (1980), Timmons (1978), Vesper (1980), Welsh & White (1981) e Williams (1981) e em nossa própria linha de pesquisa nesta área (Carland, 1982; Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984, 1988; Carland, Carland, & Hoy, 1982, 1983, 1988; Carland & Carland, 1983, 1984, 1986, 1987, 1988, 1991, 1992). (CARLAND, CARLAND & HOY, 1992, p. 1-2).

Composto por um questionário de auto-respostas, onde estas são encaminhadas por escolha forçadas sobre 33 questões compostas por duas afirmativas cada. Para ser respondido, o instrumento requer aproximadamente 15 minutos, sendo de fácil interpretação e fácil tabulação. Segundo INÁCIO JR. (2002), é uma escala preferencial, indicando onde, baseada em sua personalidade e preferências, o respondente mais confortavelmente está como um empreendedor. Ainda, de acordo com este, o instrumento não deve ser utilizado como palavra final, mas como uma ferramenta, um forte indicador que pode auxiliar o indivíduo a alcançar uma postura empreendedora, a qual será orientado para a realização de seus anseios, para decisões embasadas em responsabilidade, trabalho que não sejam rotineiros e repetitivos. Ainda estes possuem altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação, os quais quando arranjados e aplicados com a propensão para correr riscos calculados, conduzirá a execução de seus propósitos.

A presença desses elementos em escalas variáveis em um indivíduo, estará classificando-o, segundo a escala, entre os valores de 0 e 33 pontos, contidos em três faixas: de “Micro-Empreendedor” (0 a 15) ao “Macro-Empreendedor” (26 a 33), passando pela faixa intermediária de Empreendedor (16 a 25), conforme já relatado anteriormente, de acordo com as características de cada grupo.

Ainda para Carland *Apud* Inácio Jr. (2002),

Um Macro-Empreendedor verá seu negócio como um meio de mudar a indústria e tornar-se uma força dominante. Para ele, o sucesso é medido em termos do crescimento de seus negócios. Um Micro-Empreendedor, por outro lado, cria um negócio o qual nunca crescerá, mas que se torna uma referência em sua cidade ou comunidade. Ele vê sua iniciativa de negócio como a fonte primária para a renda familiar ou para estabelecer emprego familiar, mas ele não espera nem aspira tornar-se nada além de seu negócio familiar. Enquanto o Macro-Empreendedor vê, geralmente, seu negócio como o centro de seu universo, o Micro-Empreendedor considera o negócio como uma fonte de renda, uma importante parte de sua vida, mas certamente não a principal delas. Certamente, muitos empreendedores caem em algum lugar entre essas duas posições.

6.2 A Amostragem

Em virtude das dimensões quantitativas das empresas alvo da pesquisa, a seleção de um percentual faz-se necessário para que este represente o total da população de pesquisa. Conforme apresentado na ILUSTRAÇÃO 4. Estabelecimentos Comerciais na Região Metropolitana de Londrina, a cidade apresenta aproximadamente mais de 21.000 estabelecimentos comerciais e de serviços registrados na Prefeitura Municipal. Destes, mais de 1.500 são registrados como empresas varejistas do ramo de confecções, independente do seu porte, observando que o cadastro da Prefeitura não contempla tal informação.

Desta forma, baseado no que Mattar (2001, p. 138) relata sobre a abordagem da amostragem por conveniência ou acidental, ficará a critério do pesquisador a escolha dos estabelecimentos, segundo sua avaliação e dentro a amostra já selecionada em pesquisa anterior, não obstante as necessidades impostas pelo projeto de pesquisa e nunca inferior a 10% (dez por cento) do total do público alvo, sendo que nesta pesquisa, a base será aqueles que responderam a primeira pesquisa realizada por Martins (2000), o que representa neste momento os dados secundários. Os empresários ou seus representantes, nas empresas comerciais do ramo varejista de confecções da cidade de Londrina, sendo estas de

micro e pequeno porte são, então, apontadas como o público alvo da pesquisa. Ratificando assim que a base desta segunda abordagem é os entrevistados, que na época montaram em 156, nos trabalhos desenvolvidos no primeiro estudo em 2000.

Tomando-se, desta forma, por base o público respondente do questionário efetuado no primeiro estudo (atuais dados secundários) foram efetuadas 100 novas entrevistas, das quais 17 foram descartadas por apresentarem falhas ou vícios nas respostas, sendo assim, 83 foram aproveitadas para tabulação das respostas, ou seja, 53% (cinquenta e três por cento) da amostra original.

6.3 Teste Piloto

Cooper & Schindler (2003, p. 83) abordam o teste piloto como um momento onde serão detectados os pontos fracos no planejamento e no instrumento de pesquisa.

Realizou-se um teste prévio da aplicação dos questionários, visando obter uma melhor resposta da amostra pesquisada, como também, apontar possíveis falhas de tempo de pesquisa e dificuldades em respondê-las.

O processo de pilotagem consistiu nas etapas abaixo discriminadas:

- 1) apontamento das empresas para a aplicação do questionário;
- 2) agendamento das entrevistas;
- 3) entrevistas e observações dos pontos apresentados;
- 4) alterações das deficiências apontadas pelo processo.

Os resultados obtidos foram: um tempo total de 15 minutos para resposta, com baixo grau de dificuldade e necessidade de pequenas alterações na formatação do questionário. Estas foram devidamente corrigidas, e o processo de aplicação foi reestruturado, para que assim, os resultados obtidos possam ser melhores aproveitados no projeto.

Após a implementação das alterações, sem prejuízo dos objetivos da investigação, deu-se início aos trabalhos definitivos. A necessidade do pré-teste é confirmada por Samara e Barros (1994, p. 46), onde os autores relatam:

Essa atividade tem a finalidade de confirmar se o questionário está adequado aos objetivos do estudo no que se refere à clareza de entendimento pelo entrevistado, assim como de avaliar as respostas dadas.

6.4 A Aplicação do Questionário

As entrevistas foram desenvolvidas visando o preenchimento dos questionários (ANEXO II), realizado de modo a abordar o entrevistado, deixando-o informado, seguro, livre e consciente das possibilidades das respostas. Estas foram executadas no período compreendendo os meses de julho e agosto de 2002, pelo autor e por dois alunos de graduação que, como voluntários, muito contribuíram para o sucesso deste.

O questionário, composto por 33 (trinta e três) questões que deram subsídios para a caracterização do perfil empreendedor e 6 (seis) de segmentação do empreendedor e da empresa. Foi aplicado sem a determinação de tempo prévio de preenchimento, uma vez que, durante o processo, nas questões onde poderia haver dúvidas ou desconhecimento a que se referiam, as explicações necessárias para que as respostas expressassem a realidade da empresa poderiam ser apresentadas sem qualquer limitação.

Ressalta-se ainda que todas as dúvidas originadas no processo de respostas foram esclarecidas no ato do preenchimento de modo a facilitar o entendimento e o preenchimento destes, contudo, em momento algum qualquer procedimento foi adotado no sentido de induzir ou conduzir as respostas dos respondentes.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este momento do desenvolvimento do trabalho, análise dos resultados da pesquisa, é precedido da tabulação das respostas obtidas nos questionários. Assim, a apresentação dos dados obtidos é feita de forma ordenada e facilitadora do entendimento do que foi angariado.

Samara e Barros (1994, p. 47) referendando a tabulação dos dados, relatam o seguinte:

É a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e análise sejam facilitadas. A análise de dados é a descrição do quadro de tabulação referente aos valores relevantes.

No que se refere a tabulação dos dados, Mattar (2001, p. 187) relata que este consiste na contagem do número de casos que ocorreram em cada questão, e com relação à tabulação propriamente dita, os autores referem-se a tabulação manual, onde as respostas são registradas em folha de papel, percorrendo as questões pelo número de vezes necessárias até finalizar a tabulação. Já na eletrônica, os dados são inseridos em um sistema, o qual efetua a tabulação das respostas e o cruzamento das mesmas se solicitado, reduzindo os riscos de erros e inconsistências.

Assim, em razão do grau de dificuldade encontrado e dos recursos disponíveis, foi utilizado, para a tabulação dos dados e confecção dos gráficos, o software da Microsoft denominado Excel, planilha eletrônica que possibilita a confecção de comparações e de análises, os quais objetivam funcionar como uma ferramenta facilitadora para a visualização e para a apresentação das informações.

Cabe ainda observar que alguns dados levados em consideração no confronto das duas pesquisas estão baseados na primeira, tais como tempo de existência da empresa, escolaridade dos respondentes, faturamento das empresas

dentre outros, contudo, devido a relevância destes, os mesmo foram atualizados para não acarretar divergências nos objetivos a que se propõe esse estudo.

7.1 Tabulação dos Dados

Consistindo no agrupamento dos dados, seu objetivo é dar uma visão objetiva e analítica sobre o que fora angariado na pesquisa, em princípio como dados. Apresenta, desta forma, informações relevantes à análise e parâmetros para determinar as conclusões a que se propõe a pesquisa.

7.1.1 Enquadramento dos Entrevistados

Tendo como objetivo verificar o perfil dos entrevistados, tomando-se por base os dados da pesquisa realizada por Martins (2000), referente aos gestores de micro e pequenas empresas do ramo de confecções, a ilustração a seguir apresentada demonstra o agrupamento das respostas obtidas e tabulada de acordo com a metodologia CEI, onde os entrevistados são enquadrados segundo a pontuação obtida.

A literatura apresenta diversos estudos sobre diversos modos pelos quais os empreendedores podem diferenciar-se uns dos outros. Esta, em muitos casos, tende a apoiar-se em características psico-sociais, chegando a ponto de criar as mais diversas tipologias. Com a utilização do instrumento de pesquisa denominado CEI, sendo este desenvolvido por Carland (INÁCIO JR., 2002) objetivando estudar o perfil do empreendedor. Observa-se que não há a intenção de criar uma visão dicotômica, onde classificaríamos como empreendedor ou não, como pode ser observado em Carland, Carland e Hoy (1992) o entendimento dos autores apontam para que todos seriam empreendedores (mais ou menos) em função da maior ou menor presença das características avaliadas pelo CEI.

	FAIXA DE ENQUADRAMENTO DO CEI	FREQÜÊNCIA	%
Micro-empendedor	De 0 a 15	24	28,92
Empendedor	De 16 a 25	55	66,26
Macro-empendedor	De 26 a 33	4	4,82
TOTAIS		83	100,00

Observa-se, pelos resultados encontrados, que a grande massa dos entrevistados apresentam características do nível de “empendedor”, conforme anteriormente mencionado na ILUSTRAÇÃO 7, assim, do total de respondentes 66,26% ou 55 respondentes enquadraram-se no intervalo de pontuação de 16 a 25 pontos, sendo 24 (28,92%) como micro-empendedores, de 0 a 15 pontos e 4 (4,82%) como empendedores, de 26 a 33 pontos.

7.1.2 Faixa etária dos dirigentes ou gestores das empresas

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQÜÊNCIA		
			Micro-empendedor	Empendedor	Macro-empendedor
Até 25 anos	8	9,64	2	6	
De 26 até 30 anos	22	26,51	8	13	1
De 31 até 40 anos	37	44,58	9	26	2
Acima de 40 anos	16	19,28	5	10	1
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Sendo a base dos dados alicerçada na pesquisa inicial, desenvolvida pelo autor no ano de 2000, fora atualizado a idade dos pesquisados, para que assim não haja distorção destes. Para este enquadramento, quatro níveis de faixa etária foram utilizadas, assim, o resultado obtido neste item apontou que aproximadamente 70% dos pesquisados estão na faixa etária entre os 26 e os 40 anos, segmentados em 26,51%, ou 22 pessoas entre 26 e 30 anos, 44,58%, ou 37 pessoas entre os 31 e 40 anos, além de 8 entrevistados (9,64%) com idade até 25 anos e 16 (19,28%) acima de 40 anos.

Em razão dos dados obtidos e desenvolvendo uma análise prévia, sem qualquer pretensão de conclusões, destaca-se o grande número de pesquisados que apresentaram o perfil de “empreendedor”, numa faixa etária entre 26 e 40 anos, com 39 respondentes, o que poderá estar indicando a tendência de que empreender estará vinculado a um comportamento desenvolvido quando as pessoas sentem-se mais seguras em termos de conhecimentos relacionados à atividade, numa faixa etária que aponta maturidade profissional e produtiva.

7.1.3 Cargo / Responsabilidade pela Empresa

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empendedor	Empendedor	Macro-empendedor
Proprietário	69	83,13	21	44	4
Gerência	14	16,87	3	11	
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Dos 83 respondentes, 83,13% (69 pessoas) são proprietários com a grande maioria sendo classificados, dentro de seus perfis, como empreendedores (44 respondentes), destaca-se que as 4 respostas catalogadas como macro-empendedores são, também, proprietários. Quanto a gerência, sua maioria, ou 11 respondentes foram classificados, de acordo com o instrumento de pesquisa, como empreendedores e, como micro-empendedores encontram-se 21 proprietários e 3 gerentes.

7.1.4 Escolaridade dos dirigentes ou gestores das empresas

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empendedor	Empendedor	Macro-empendedor
1º Grau	5	6,02	3	2	
2º Grau	25	30,12	6	18	1
Superior	53	63,86	15	35	3
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

No que se refere a escolaridade dos entrevistados, observa-se que a maioria destes possuem curso superior, ou 63,86%, sendo que destes 15 são micro-

empreendedores, 35 empreendedores e 3 foram classificados com um perfil de macro-empreendedores. Não obstante a isso, 25 pesquisados (30,12%) possuem 2º grau completo e 5 (6,02%) apenas o primeiro grau.

7.1.5 Tempo de existência das empresas

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro- empreendedor	Empreendedor	Macro- empreendedor
Até 2 anos	28	33,73	6	21	1
De 3 até 5 anos	37	44,58	12	23	2
De 6 até 10 anos	14	16,87	5	8	1
Acima de 10 anos	4	4,82	1	3	
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Quanto ao tempo de existência das empresas, os dados apontaram que a grande maioria possui até 5 anos, ou seja, são empresas muito jovens no mercado, sendo 28 (33,73%) com até 2 anos e o perfil de seus empreendedores classificados em 6 como micro-empreendedores, 21 como empreendedores e 1 como macro-empreendedor. Outro destaque está na faixa que compreende de 3 e 10 anos, com 37 respondentes (44,58%) – 12 micro-empreendedores, 23 empreendedores e 2 macro-empreendedores – em empresas de 3 até 5 anos e 14 (16,87%) com 5 micro-empreendedores, 8 empreendedores e 1 macro-empreendedor. As empresas com mais de 10 anos obtiveram 1 micro-empreendedor e 3 empreendedores, ou seja, 4,82% do total de entrevistados.

7.1.6 Faixa de faturamento bruto médio mensal das empresas

FATURAMENTO	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro- empreendedor	Empreendedor	Macro- empreendedor
Até R\$ 10.000,00	11	13,25	4	5	2
De R\$ 10.000,00 até R\$ 20.000,00	36	43,37	10	25	1
De R\$ 20.000,01 até R\$ 30.000,00	30	36,14	8	21	1
Acima de R\$ 30.000,00	6	7,23	2	4	
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Como relatado anteriormente, o cruzamento desta pesquisa com os dados da realizada pelo autor em 2000, levando em consideração o valor da época, obteve-se a frequência de 11 (13,25%) entrevistados nas empresas com faturamento até R\$ 10.000,00, apresentando estes 4 com o perfil de micro-empresendedores, 5 empresenedores e 2 macro-empresenedores. Quanto a faixa de faturamento entre R\$ 10.000,01 até R\$ 20.000,00, este apresentou 10 micro-empresenedores, 25 empresenedores e 1 macro-empresenedores, ou seja, 43,37% do total dos entrevistados. A faixa de faturamento compreendida entre R\$ 2.000,01 e R\$ 30.000,00 apresentou 36,14% dos entrevistados ou 30 pessoas, sendo 8 micro-empresenedores, 21 empresenedores e 1 macro-empresenedores e, concluindo, a faixa acima de R\$ 30.000,00 apresentou 2 micro-empresenedores e 4 empresenedores.

7.1.7 Elaboração de algum tipo de projeto para a abertura da empresa

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQÜÊNCIA		
			Micro-empresenedor	Empresenedor	Macro-empresenedor
Sim	16	19,28	4	12	
Não	67	80,72	20	43	4
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Da verificação da existência de projeto prévio à abertura da empresa, pode-se observar que a grande maioria, ou 80,72% não realizou qualquer elaboração de projeto para abertura ficando da seguinte forma o perfil dos gestores: 20 micro-empresenedores, 43 empresenedores e 4 macro-empresenedores. Com relação aos que apresentaram projeto de abertura (19,28%) o perfil encontrado fora o seguinte: 4 micro-empresenedores e 12 empresenedores.

7.1.8 Tempo destinado mensalmente para planejar

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empendedor	Empendedor	Macro-empendedor
Até 10 horas	42	50,60	14	28	
De 11 até 20 horas	34	40,96	9	21	4
Acima de 20 horas	7	8,43	1	6	
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Ao se verificar o tempo destinado a efetuar planejamento nas empresas, observou-se que pouca é a dedicação dada a essa ferramenta gerencial, isso baseado nas necessidades mínimas, em termos de dedicação à previsão daquilo que poderá estar influenciando diretamente nos resultados.

Assim, para aqueles que dedicam até 10 horas mensais, o perfil encontrado foi 14 micro-empendedores e 28 empendedores (50,60% do total). A faixa intermediária, ou aquela com dedicação entre 11 e 20 horas mensais, apresentou 9 micro-empendedores, 21 empendedores e 4 macro-empendedores, correspondendo a 40,96% do total de entrevistados e, aqueles que dedicam acima de 20 horas mensais para planejamento (8,433% do total) foram 1 micro-empendedores e 6 empendedores.

7.1.9 Quem faz o planejamento das vendas

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empendedor	Empendedor	Macro-empendedor
Proprietário	17	20,48	4	12	1
Gerente	24	28,92	5	18	1
Ambos	27	32,53	10	15	2
Outros	2	2,41		2	
Não é feito	13	15,66	5	8	
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Ao se buscar informações ao desenvolvimento do planejamento de vendas, obteve-se que 13 pesquisados (5 micro-empendedores e 8 empendedores) não efetuam tal planejamento. Com relação ao planejamento desenvolvido pelos proprietários, 4 micro-empendedores, 12 empendedores e 1

macro-empresendedor efetuam-no, o que corresponde a 20,48% do total. Quando o planejamento é realizado pelos gerentes das empresas, esse percentual eleva-se para 28,92% ou 24% dos entrevistados, sendo 5 micro-empresendedores, 18 empresários e 1 macro-empresendedor, contudo, 32,53% dos entrevistados responderam que o planejamento é efetuado em conjunto entre o proprietário e o gerente, perfazendo um total de 32,53% ou 27 respondentes, classificados da seguinte forma: 10 micro-empresendedores, 15 empresários e 2 macro-empresendedores. Ainda, obteve-se a resposta de 2 empresários afirmando que outras pessoas realizam o planejamento da empresa, pessoas estas que não são nem o gerente nem o proprietário.

7.1.10 Como é feito o planejamento das vendas

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empresendedor	Empresendedor	Macro-empresendedor
Baseado em vendas passadas	22	31,43	7	15	
Opiniões de outras pessoas	1	1,20		1	
Intuição do elaborador	2	2,41	1	1	
Perspectivas de mercado	6	7,23	3	3	
Análise da conjuntura	7	8,43		6	1
Análise das vendas passadas + perspectivas de mercado	10	14,29	2	7	1
Análise das vendas passadas + perspectivas de mercado + conjuntura	8	11,43	2	4	2
Opiniões dos vendedores	5	6,02	1	4	
De acordo com o objetivo da empresa	1	1,20		1	
Tendências da moda	8	11,43	3	5	
Outros					
TOTAIS	70	100,00	19	47	4

No que se refere ao que é considerado no planejamento das vendas, observa-se que, os que mais se destacam da amostra apresentam o seguinte perfil: 7 micro-empresendedores e 15 empresários consideram as vendas passadas (31,43%), 14,29% dos entrevistados ou 2 micro-empresendedores, 7

empreendedores e 1 macro-empreendedor consideram a análise das vendas passadas + perspectivas de mercado, 11,43% consideram as tendências da moda ou 3 micro-empreendedores e 5 empreendedores e 8 entrevistados (11,43%), sendo 2 micro-empreendedores, 4 empreendedores e 2 macro-empreendedores consideram a análise das vendas passadas + perspectivas de mercado + conjuntura como fator de planejamento, o restante de menor percentual de participação estão divididos entre os outros fatores de menor expressão.

7.1.11 O que é planejado nas vendas

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empreendedor	Empreendedor	Macro-empreendedor
Quantidade	21	30,00	5	16	
Valor	40	57,14	12	25	3
Ambos	9	12,86	2	7	
TOTAIS	70	100,00	19	48	3

Sendo o planejamento uma ferramenta de antevisão de situações futuras, ao se questionar o que é planejado nas vendas, obteve-se que a maioria dos que fazem planejamento preocupam-se com o valor sendo 12 micro-empreendedores, 25 empreendedores e 3 macro-empreendedores, o que compôs 57,14% dos entrevistados, a quantidade vem na seqüência com 30,00% ou 21 entrevistados (5 micro-empreendedores e 16 empreendedores) e quando a preocupação é para ambos, valor e quantidades, são 12,86% ou 9 entrevistados, 2 micro-empreendedores e 7 empreendedores.

7.1.12 Quem faz o planejamento das compras

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empreendedor	Empreendedor	Macro-empreendedor
Proprietário	43	51,81	10	30	3
Gerente	21	25,30	8	12	1
Ambos	16	19,28	5	11	
Outros	1	1,20		1	
Não é feito	2	2,41	1	1	
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

O planejamento das compras tem uma participação maior dos proprietários, com uma freqüência de 43 ou 51,81% dos entrevistados, os quais apresentam o perfil da seguinte forma: 10 micro-empresendedores, 30 empresenedores e 3 macro-empresenedores. O corpo gerencial (8 micro-empresenedores, 12 empresenedores e 1 macro-empresenedor) corresponde a 25,30% dos entrevistados, 16 respondentes (19,28%) sendo, 5 micro-empresenedores e 11 empresenedores responderam com ambos, ou seja, gerente e proprietário são responsáveis por esse planejamento, 1 empresenedor respondeu ser outra pessoa, que não o gerente ou o proprietário, a elaborar o planejamento de compras e 1 micro-empresenedor e 1 empresenedor responderam não haver elaboração de planejamento de compras.

Por tratar-se de empresas de micro e pequeno porte, observa-se ao comparar os resultados obtidos na questão relacionada ao planejamento das vendas com os resultados obtidos na questão relacionada ao planejamento das compras, que o proprietário demonstra-se muito mais preocupado com a aquisição dos produtos a comercializar do que com a própria comercialização destes. Tal fato poderá ser justificado pelo envolvimento de recursos em estoques, o que se for efetuado de forma errônea, poderá causar danos ao fluxo de caixa da empresa e, até mesmo, conseqüências mais comprometedoras aos resultados da empresa.

7.1.13 Como é feito o planejamento das compras

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empresenedor	Empresenedor	Macro-empresenedor
Compras passadas	30	36,14	8	20	2
Opinião dos vendedores	24	28,92	6	17	1
Opinião dos fornecedores	12	14,46	3	8	1
Planejamento das Vendas	7	8,43	2	5	
Baseado nos estoques	5	6,02	3	2	
Não planeja	2	2,41	1	1	
Sensibilidade do Comprador	3	3,61	1	2	
Outros					
TOTAIS	83	100,00	24	53	4

Observa-se que o planejamento das compras é elaborado, em sua maioria, baseado em compras passadas, sendo que 8 micro-empresendedores, 20 empresenedores e 2 macro-empresenedores (36,14% dos entrevistados) responderam elaborar o planejamento desta forma, 28,92% das respostas ou 23 pessoas, sendo 6 micro-empresenedores, 17 empresenedores e 1 macro-empresenedor, responderam basear seus planejamentos de acordo com a opinião de seus vendedores, 12 respondentes (14,46%) do total – 3 micro-empresenedores, 8 empresenedores e 1 macro-empresenedor – responderam basear seu planejamento de compras na opinião dos fornecedores. Baseado no planejamento das vendas foram 2 micro-empresenedores e 5 empresenedores ou 8,43%, nos estoques foram 6,02% ou 3 micro-empresenedores e 2 empresenedores, 1 micro-empresenedor e 1 empresenedor relataram não planejar, 1 micro-empresenedor e 2 empresenedores relataram basear seus planejamentos na sensibilidade daqueles que efetuam as compras.

7.1.14 Quem faz o planejamento dos estoques

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQÜÊNCIA		
			Micro-empresenedor	Empresenedor	Macro-empresenedor
Proprietário	36	43,27	8	26	2
Gerente	22	26,51	7	13	2
Ambos	14	16,87	4	10	
Outros					
Não é feito	11	13,25	5	6	
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Ao se buscar informações sobre a confecção do planejamento dos estoques, observou-se que o proprietário e seu gerente possuem participação significativa na elaboração deste e seus perfis estão altamente relacionados aos empresenedores. Obteve-se a seguinte situação: O proprietário participa com 43,27% dos entrevistados, sendo 8 micro-empresenedores, 26 empresenedores e 2 macro-empresenedores. No tocante ao gerente, 7 apresentam perfil de micro-empresenedores, 13 empresenedores e 2 macro-empresenedores, o que corresponde a 26,51% dos respondentes. As outras respostas obtidas demonstram que em conjunto, proprietário e gerente, 14 foram as respostas obtidas, sendo 4 micro-empresenedores e 10 empresenedores e, ainda, 11 entrevistados responderam

que não elaboram planejamento de estoque, correspondendo a 13,25%, com o perfil indicando que são 5 micro-empresendedores e 6 empresenedores.

7.1.15 O que é considerado no planejamento dos estoques

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQÜÊNCIA		
			Micro-empresendedor	Empresendedor	Macro-empresendedor
Planejamento das vendas	14	16,87	5	9	
Planejamento das compras	7	8,43	1	5	1
Movimento das mercadorias	4	4,82	2	1	1
Planejamento das vendas e das compras (em conjunto)	47	56,63	13	32	2
Espaço disponível na loja					
Giro específico das mercadorias	1	1,20		1	
Disponibilidade de caixa	4	4,82		4	
Prazo dos fornecedores	3	3,61	1	2	
Quantidades em estoque					
Não efetua planejamento	11	13,25	6	5	
Outros					
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Quanto ao que é considerado no planejamento dos estoques, 5 micro-empresendedores e 9 empresenedores (16,87% dos entrevistados) responderam que consideram o planejamento das vendas, 1 micro-empresendedor, 5 empresenedores e 1 macro-empresenedores (8,43%) relataram considerar o planejamento das compras, 2 micro-empresenedores, 1 empresendedor e 1 macro-empresendedor (4,82%) consideram o movimento das mercadorias. A grande maioria 47 respondentes ou 56,63% do total indicam que o planejamento das vendas e o planejamento das compras em conjunto são considerados no planejamento dos estoques, apresentando estes o seguinte perfil: 13 micro-empresenedores, 32 empresenedores e 2 macro-empresenedores.

No que se refere às outras respostas, o perfil determinado apontou: 1 empresendedor (1,20%) considera o giro específico das mercadorias; 4 empresenedores (4,82%) a disponibilidade de caixa; 1 micro-empresendedor e 2 empresenedores (3,61%) consideram o prazo dos fornecedores e 2 micro-

empreendedores e 11 empreendedores ou 13,25% da amostra não efetuam planejamento de estoques.

7.1.16 Quem faz o planejamento financeiro

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empendedor	Empendedor	Macro-empendedor
Proprietário	44	53,01	13	28	3
Gerente	25	30,12	7	17	1
Ambos	12	14,46	3	9	
Outros					
Não é feito	2	2,41	1	1	
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Segundo os dados obtidos, 44 proprietários ou 53,01% dos entrevistados é que fazem o planejamento financeiro das empresas, sendo estes: 13 micro-empendedores, 28 empendedores e 3 macro-empendedores. Aos gerentes, coube uma participação de 30,12% dos respondentes sendo 7 micro-empendedores, 17 empendedores e 1 macro-empendedor. Quanto a elaboração em conjunto entre o proprietário e o gerente, obteve-se 12 respostas ou 14,46% do total, com um perfil definido da seguinte forma: 3 micro-empendedores e 9 empendedores. Ainda, do total, 2,41% ou dois respondentes (1 micro-empendedor e 1 empendedor) relataram não efetuarem planejamento financeiro.

7.1.17 Como é feito o planejamento financeiro

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empendedor	Empendedor	Macro-empendedor
Planejamento de vendas e despesas	33	39,76	11	22	
Mescla de todos os planejamentos	22	26,51	4	16	2
Números passados	16	19,28	6	9	1
Perspectivas futuras	10	12,05	1	8	1
Não é feito planejamento	2	2,41	2		
Cenário do mercado					
Outros					
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Na busca do relacionamento entre o perfil dos gestores quanto a confecção do planejamento financeiro, observou-se que o planejamento das vendas e despesas é a alternativa com maior destaque, sendo que 11 micro-empresendedores e 22 empresendedores optaram por esse item (39,76%). O perfil para a alternativa “mescla de todos os planejamentos” obteve 4 micro-empresendedores, 16 empresendedores e 2 macro-empresendedores; baseado em números passados foi a alternativa escolhida por 6 micro-empresendedores, 9 empresendedores e 1 macro-empresendedor, ou seja, 16 respondentes ou 19,28% da amostra. Para perspectivas futuras, 1 micro-empresendedor, 8 empresendedores e 1 macro-empresendedor (12,05%) e 2 respondentes (2 micro-empresendedores) responderam não efetuar planejamento financeiro.

7.1.18 Como é feito o planejamento dos custos e despesas variáveis

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro-empresendedor	Empresendedor	Macro-empresendedor
Planejamento de vendas	45	54,22	10	32	3
Sem base técnica	16	19,28	7	8	1
Perspectivas futuras	12	14,46	3	9	
Opinião dos funcionários	4	4,82	1	3	
Números passados	1	1,20		1	
Não é feito planejamento	5	6,02	3	2	
Outros					
Mescla de todos					
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Dentro da classificação pesquisada obteve-se a maioria (54,22%) ou 10 micro-empresendedores, 32 empresendedores e 3 macro-empresendedores relatando que consideram o planejamento das vendas como base para o planejamento dos custos e despesas variáveis. A alternativa “sem base técnica” apresentou 19,28% dos pesquisados, ou seja, 7 micro-empresendedores, 8 empresendedores e 1 macro-empresendedor; o item perspectivas futuras obteve 14,46% das respostas, sendo estas de 3 micro-empresendedores e 9 empresendedores; “opinião dos funcionários” foi escolhido por 1 micro-empresendedor e 3 empresendedores o que correspondeu a 4,82% dos respondentes; 1

empreendedor optou pelo item “números passados” e 3 micro-empreendedores e 3 empreendedores relataram não efetuar planejamento de custos e despesas variáveis.

7.1.19 Como é feito o planejamento dos custos e despesas fixas

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQUÊNCIA		
			Micro- empreendedor	Empreendedor	Macro- empreendedor
Números passados	40	48,19	12	27	1
Perspectivas futuras	24	28,92	6	16	2
Mescla de todos	11	13,25	5	6	
Não é feito planejamento	5	6,02	1	3	1
Opinião dos funcionários	1	1,20		1	
Sem base técnica	2	2,41		2	
Outros					
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Ao se comparar o perfil dos gestores da empresa, em relação ao planejamento dos custos e despesas fixas, obteve-se que 12 micro-empreendedores, 27 empreendedores e 1 macro-empreendedor (48,19%) baseiam seus planejamentos em números passados; 28,92% dos entrevistados consideram as perspectivas futuras como instrumento para esse planejamento, com um perfil distribuído da seguinte forma: 6 micro-empreendedores, 16 empreendedores e 2 macro-empreendedores. O item “mescla de todos” fora escolhido por 5 micro-empreendedores e 6 empreendedores o que correspondeu a 13,25% das pesquisas. 5 respondentes ou 6,02% da amostra não efetua esse planejamento, composta por 1 micro-empreendedor, 3 empreendedores e 1 macro-empreendedor. A consideração da opinião dos funcionários teve a escolha de um único empreendedor e 2 empreendedores demonstram não utilizar base técnica para efetuar o planejamento dos custos e despesas fixas da empresa.

7.1.20 Como é feito o planejamento das entradas de recursos no caixa: (vendas a vista, recebimentos, "encaixes")

ALTERNATIVA	FREQ.	%	FREQÜÊNCIA		
			Micro-empendedor	Empendedor	Macro-empendedor
Números passados	24	28,92	9	15	
Projeção de vendas a vista	27	32,53	8	18	1
Planejamento das vendas totais	24	28,92	6	15	3
Não é feito planejamento	3	3,61	1	2	
Opinião dos funcionários	5	6,02		5	
Mescla de todos					
Outros					
TOTAIS	83	100,00	24	55	4

Ao se questionar sobre o planejamento do caixa, no que se refere às entradas, 9 micro-empendedores e 15 empendedores, sendo estes 28,92% da amostra, optaram pelos números passados; 8 micro-empendedores, 18 empendedores e 1 macro-empendedor correspondentes a 32,53% dos respondentes optaram pelas projeções de vendas a vista, sendo que ainda 6 micro-empendedores, 15 empendedores e 3 macro-empendedores optaram pelo planejamento das vendas totais, correspondendo estes a 28,92% do total de respostas. 1 micro-empendedor e 2 empendedores não planejam entradas de caixa e 5 empendedores consideram a opinião dos funcionários neste planejamento.

7.2 Teste Estatístico

Com o objetivo de se buscar uma expressão o mais inequívoca e precisa das variáveis desejadas, fora necessário proceder algumas alterações na forma original dos dados obtidos na pesquisa. Tendo em vista a distribuição dos respondentes, segundo a categoria do perfil apontado pelo questionário (CEI), a qual resultou em grupos pequenos, optou-se em fazer um teste de diferença das médias (T de *Student*) – conforme citado anteriormente – como critério de verificação entre o perfil empendedor e a prática do planejamento.

7.2.1 – Teste T de Student

Os instrumentos científicos podem possibilitar medidas bastante acuradas, com tolerância de erro bastante pequena (Mendenhall, 1985, p. 361), ou seja, a veracidade das informações obtidas e a credibilidade destas estará intrinsecamente vinculado a uma forma de redução das incertezas e dos desvios dos objetivos inicialmente traçados.

Diversos são os fatores que poderão limitar a amostra para estudo. Custos, tempo disponível, bem como a própria dimensão da amostra são fatores que conduzem a adoção de uma metodologia compatível com essa situação. Desta forma, a opção pelo teste T de *Student* vem suprir as necessidades apresentadas pelo estudo, e dentro das limitações da população em questão.

Um estudo estatístico, baseado em hipóteses, é simplesmente uma afirmação de uma população, que pode ser testada mediante extração de uma amostra. A determinação de um intervalo de confiança faz-se necessário para se estabelecer a aceitabilidade de uma hipótese. Usualmente, em análises estatísticas o percentual de 5% é aceitável como um intervalo onde, se a hipótese encontrar-se fora desse será rejeitada, caso contrário, estando dentro do intervalo, será aceita sua significância (Wonnacott e Wonnacott, 1995, p. 144). Assim, o critério aceito de que as médias são diferentes está expresso quando o resultado do teste estatístico, neste caso o teste T de *Student*, é menor ou igual a 5%.

Assim, o objetivo do teste é verificar a diferença das médias encontradas nas respostas apresentadas, se são significativas e estando estas agrupadas em duas amostras. Procurou-se demonstrar, através desse agrupamento, que existem diferenças significativas entre as respostas, as quais foram arranjadas em grupos expressando formas diferentes, ou seja, formas mais simples e formas mais complexas de se planejar, nas atividades de decisão das empresas em seu dia-a-dia.

Consistiu o teste na soma das duas variáveis (matrizes) a serem comparadas, variáveis estas determinadas pelos resultados obtidos nos questionários CEI aplicados. Posteriormente foram calculados os desvios-padrão destas, sendo na seqüência, executado o cálculo do Teste T de *Student*.

A seguir, são apresentados os resultados encontrados:

7.2.1.1 - Idade do respondente

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Até 30 anos	30	16,97	3,63	0,1332 ou 13,32%
Acima de 30 anos	53	18,00	4,25	

Considerando que a significância é determinada para percentuais inferiores a 5%, observa-se que não existe uma relação entre a idade do respondente e o perfil do empreendedor;

7.2.1.2 – O respondente é proprietário ou não

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Sim	69	17,61	4,18	0,4649 ou 46,49%
Não	14	17,71	3,47	

O aspecto de ser ou não proprietário da empresa, pelos resultados apresentados, não é significativo ao se verificar a relação com o perfil empreendedor;

7.2.1.3 – Grau de escolaridade do respondente

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Segundo grau completo	30	17,23	3,44	0,2937 ou 29,37%
Curso superior	53	17,74	4,33	

Da mesma forma que o aspecto anteriormente analisado, o grau de escolaridade dos respondentes não oferece significância perante o comportamento

empreendedor, ou seja, o perfil empreendedor das pessoas independe do seu grau de escolaridade;

7.2.1.4 – Tempo de existência da empresa

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Até 5 anos	65	17,06	2,85	0,0073 ou 0,73 %
Acima de 5 anos	18	19,67	6,54	

Ao se relacionar os fatores em análise, observa-se que há significância no relacionamento entre o tempo de existência da empresa e o perfil empreendedor. As empresas geridas por pessoas com um perfil empreendedor mais acentuado têm a propensão de se manter no mercado por mais tempo, ou seja, aqueles que apresentam um perfil macro-empreendedor demonstram uma tendência de maior permanência no mercado ;

7.2.1.5 – Faturamento médio mensal das empresas

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Até R\$ 20.000,00	47	17,98	4,50	0,1841 ou 18,41 %
Acima de 20.000,00	36	17,17	3,38	

O faturamento das empresas não está relacionado com o perfil empreendedor, segundo os resultados da pesquisa;

7.2.1.6 – Elaboração de algum tipo de projeto para a abertura da empresa

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Sim	16	16,88	2,33	0,2059 ou 20,59 %
Não	67	17,81	4,35	

Embora seja de suma importância a elaboração de projetos ou análises preliminares para a abertura de um novo negócio, observa-se que não há relacionamento entre este item e o perfil empreendedor do gestor da empresa;

7.2.1.7 – Tempo destinado mensalmente para planejar

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Até 10 horas	42	16,98	3,41	0,0697 ou 6,97 %
Acima de 10 horas	41	18,29	4,56	

Independentemente da importância da dedicação ao processo de planejar, obteve-se que o tempo destinado ao planejamento também não está relacionado ao perfil empreendedor, contudo, existe uma proximidade bastante grande com o 5% apontado como limite de significância, o que indica que quanto mais acentuado o perfil empreendedor, maior é a dedicação de tempo para o planejamento das atividades na empresa;

7.2.1.8 – Quem faz o planejamento das vendas

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Proprietário	17	18,82	4,88	0,0639 ou 6,39 %
Gerente	24	16,88	3,15	

Dentre os representantes da amostra, observa-se que a dedicação ao planejamento das vendas é delegada, em sua maioria, aos gerentes. Da mesma forma observou-se que não há diferença significativa das amostras que ocasionem um relacionamento entre o planejamento das vendas e o perfil empreendedor, embora, também nessa variável o resultado se aproxime muito da significância;

7.2.1.9 – Como é feito o planejamento das vendas

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Baseado nas vendas passadas	22	15,82	2,50	0,0000 ou 0,00 %
Outros métodos (mais completos)	25	21,28	4,67	

O dados apurados apontam para a existência de significância entre o método utilizado para efetuar o planejamento das vendas e o perfil empreendedor. Observa-se assim que, a utilização de métodos mais sofisticados de planejamento associam-se à presença de um perfil empreendedor mais acentuado.

7.2.1.10 – Quem faz o planejamento das compras

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Proprietário	45	18,64	4,29	0,0061 ou 0,61 %
Gerente	21	15,90	3,36	

O proprietário é o grande comprador das empresas de micro e pequeno porte do ramo de confecções na cidade de Londrina e o comportamento de se efetuar as compras tem significância quando comparado com o perfil empreendedor, conforme apresentado pelos resultados obtidos pela relação dos dados da pesquisa;

7.2.1.11 – Como é feito o planejamento das compras

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Baseado nas compras passadas	30	17,17	3,99	0,2261 ou 22,61 %
Outros métodos (mais completos)	48	17,88	4,05	

Não obstante ao fato de que o planejamento das compras é significativo perante o perfil empreendedor, ao se analisar os dados referentes à forma de se planejar, observa-se que não há diferenças significativas relacionadas a esse item, ou seja, não há um relacionamento entre este e o perfil do empreendedor;

7.2.1.12 – Quem faz o planejamento dos estoques

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Proprietário	36	18,17	4,05	0,1485 ou 14,85 %
Gerente	22	17,00	4,01	

Observou-se, pelos dados encontrados que não existe significância nas médias quando se trata da comparação do perfil empreendedor com a pessoa de quem realiza o planejamento dos estoques da empresa.

7.2.1.13 – Como é feito o planejamento dos estoques

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Vendas / compras	44	17,50	3,81	0,1951 ou 19,51 %
Outros métodos (mais completos)	28	18,39	4,92	

Equivalente à análise anterior, também esta não apresentou diferença significativa entre as médias, indicando que a forma como se planeja os estoques não se relaciona com o perfil daquele que o faz;

7.2.1.14 – Quem faz o planejamento financeiro

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Proprietário	45	18,49	4,27	0,0295 ou 2,95 %
Gerente	25	16,56	3,54	

Em se tratando de empresas de micro e pequeno porte, quando se aborda finanças, aborda-se um ponto muito delicado, sendo assim, observa-se que – de acordo com as médias obtidas – este apresenta um grau significativo de relacionamento com o perfil empreendedor;

7.2.1.15 – Como é feito o planejamento financeiro

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Vendas / compras passadas	48	17,08	3,58	0,0317 ou 3,17 %
Outros métodos (mais completos)	33	18,76	4,40	

Também a forma de se planejar apresenta resultado favorável quando comparada com o perfil empreendedor, visto que as médias apresentadas demonstram uma diferença abaixo dos 5%. Demonstra-se assim que, a utilização de métodos mais sofisticados no processo de planejamento está relacionada com um perfil mais acentuado ao empreendedorismo;

7.2.1.16 – Como é feito o planejamento dos custos e despesas variáveis

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Vendas + perspectivas	57	18,00	3,77	0,0365 ou 3,65 %
Outros métodos (mais simples)	21	16,29	3,47	

Da mesma forma que o item anterior, o planejamento dos custos e despesas variáveis apresenta médias significativas, demonstrando haver relação entre processos de planejamento mais sofisticados e o perfil empreendedor mais acentuado;

7.2.1.17 – Como é feito o planejamento dos custos e despesas fixas

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Números passados	40	17,13	3,69	0,1897 ou 18,97 %
Outros	35	17,94	4,32	

O planejamento das despesas fixas não demonstra relacionar-se com o perfil empreendedor, de acordo com os dados obtidos, contudo é sabido que sua importância é muito grande quando se fala em planejar resultados das empresas;

7.2.1.18 – Como é feito o planejamento das entradas de caixa

Variável	N	Média	Desvio-Padrão	P
Números passados	24	15,71	2,07	0,0037 ou 3,70 %
Outros	51	18,20	4,18	

Uma das grandes preocupações dos gestores das micro e pequenas empresas é sua condição de liquidez, quando relacionado com o perfil empreendedor, os dados apontaram uma significância entre as médias apuradas, demonstrando haver relacionamento entre o planejamento das entradas de caixa e o perfil dos empreendedores pesquisados;

CONCLUSÃO

O sucesso das empresas está presente naqueles que dedicam seus esforços para tal, onde o sucesso do empreendedor poderá estar vinculado às características de personalidade, de comportamento e de atitude.

O empreendedorismo é matéria relativamente nova na academia e, em razão disso, seus estudos estão permanentemente sendo aprimorados. A constituição de novas empresas vem aumentando em um ritmo cada vez maior, em virtude de diversos fatores, mesmo não sendo um fato isolado no que tange a Londrina, Brasil ou América do Sul, sendo que tal situação justifica todos os esforços e recursos aplicados nestes estudos. Contudo, a execução das atividades empresariais requer de seus gestores, independentemente do porte da organização, a adoção de processos administrativos que auxiliem na manutenção e no sucesso destes e, notadamente, por características especiais daqueles que estarão à frente dos processos de gestão e das decisões. Assim, com o objetivo de prospectar informações referentes ao perfil do empreendedor na gestão dos negócios, vários questionamentos foram efetuados objetivando um posicionamento mais sólido e seguro desta situação.

Não obstante a significância dos estudos realizados e das respostas encontradas, alguns fatores devem ser considerados, neste momento, como limitações encontradas: a) no que se refere a amostra, apesar de amparada em contextos bibliográficos, poderá não externar a realidade desse setor como um todo, pois seu número, comparada ao macro ambiente, é pequeno, pois fora embasado em dados secundários de um trabalho anteriormente realizado; b) a extensão dos resultados para as micro e pequenas em geral fica prejudicada, pois o foco da pesquisa foi a empresa do ramo de confecções; e c) houveram respostas oriundas dos gerentes das empresas, o que poderá não expressar a opinião do empreendedor (proprietário) de uma empresa.

Cabe ressaltar ainda que, no primeiro estudo desenvolvido pelo autor em 2000, os objetivos estavam voltados ao planejamento global da empresa e ao aspecto funcional destes, situação esta diferente neste momento, pois foca-se o perfil dos gestores, perante a utilização da mesma ferramenta abordada no trabalho inicial.

Desta forma, as informações obtidas junto aos pesquisados, as fontes bibliográficas e a compilação dos dados obtidos possibilitaram traçar alguns parâmetros, os quais são apresentados a seguir:

- a) no tocante ao perfil apresentado pelos entrevistados, a grande maioria, 66,26% apresentam-se como empreendedores, ou seja, com características intermediárias entre o macro e o micro-empendedor; 28,92% com o perfil de micro-empendedor, sendo estes voltados ao sustento e empregabilidade da família, sem perspectivas de crescimento, mas mantendo um *status* de referencial em sua localidade e 4,82% com o de macro-empendedor, apresentando características voltadas à mudança, conquista e crescimento;
- b) os dados também apontaram que, em sua maioria, os empreendedores pesquisados estão na faixa etária entre os 26 e 40 anos, o que representou 69,88%, com 17 micro-empendedores, 39 empreendedores e 3 macro-empendedores, caracterizando uma jovialidade, mas não tão impetuosa;
- c) dos entrevistados, 83,13% eram proprietários, com 21 apresentando características de micro-empendedores, 44 empreendedores e 4 como macro-empendedores. Os 16,87% restantes representavam aqueles que mantinham cargos de confiança nas empresas (gerentes), sendo estes 3 micro-empendedores e 11 empreendedores;
- d) a formação superior prevaleceu, apresentando 63,86%, ou 15 micro-empendedores, 35 empreendedores e 3 macro-empendedores. Com o perfil de micro-empendedores apresentando apenas o 1º grau (fundamental) foram 3 entrevistados e 2 com o perfil de empendedor. A formação de 2º grau ou ensino médio apresentou

- 6 micro-empresendedores, 18 empresendedores e 1 macro-empresendedor, correspondente a 30,12% dos entrevistados;
- e) dos dados secundários, obteve-se que mais de 80% dos respondentes não efetuaram qualquer planejamento prévio na abertura de seus negócios;
 - f) o tempo médio destinado ao planejamento das atividades da empresa é muito pequeno. Encontrou-se aproximadamente 50% dedicando menos que 10 horas mensais;
 - g) quanto ao planejamento, na sua ocorrência, existe uma segmentação ou determinação de um “grau de importância” às áreas de decisão na empresa.

Observou-se que no planejamento das vendas há uma certa situação de equilíbrio, pois dos entrevistados 20% dos proprietários é quem planeja, 29% aproximadamente é efetuada pelo gerente e em mais de 32% a elaboração é efetuada em conjuntos e, a grande maioria elabora o planejamento baseado em vendas passadas, preocupando-se em planejar valores;

Ao observar o planejamento das compras, este apresenta uma situação diferenciada do anterior, pois a grande maioria dos planejamentos de estoques é efetuada pelo proprietário, com mais de 51% dos entrevistados, onde as compras passadas e a opinião dos vendedores das lojas são consideradas neste;

Assim, como no planejamento das compras, quando se aborda os estoques, este é planejado pelos proprietários, também em sua maioria (43,27% dos entrevistados), espelhando a preocupação e a centralização do comprometimento dos recursos da empresa. Tal situação é ratificada quando se observa que mais de 56% dos entrevistados elaboram através do planejamento das compras e das vendas, em conjunto;

E, quanto ao planejamento financeiro, na sua maioria é executado pelo proprietário exclusivamente, com 53% dos respondentes e em conjunto com sua gerencia em 14%. Quanto à base para a execução deste, o planejamento das vendas e despesas é apresentado na

maioria das respostas, assim como a mescla de todos os planejamentos já abordados numa segunda opção imediata.

O planejamento dos custos também é uma das preocupações dos empresários, sendo que no tocante aos custos variáveis, 54% baseia-se no planejamento das vendas e o restante em outras formas, conforme apresentado na pesquisa. Já, quanto aos custos fixos, a maioria dos entrevistados ou 48% baseia-se em números passados, e o restante em outros métodos.

Assim, de acordo com os dados obtidos e informações geradas pela análise destes, a amostra apresentou alguns pontos de convergência entre o planejamento, ou suas formas de execução, e o perfil do empreendedor, onde a associação dos dados gerou conclusões satisfatórias, conforme apresentado nos comentários do tratamento estatístico.

Os pontos que mais se destacaram, em razão dos parâmetros de significância apontados pelo teste T de *Student* foram os relacionados à forma do planejamento das vendas, das compras, financeiro e dos custos, onde estes apontam para uma significativa associação com o perfil empreendedor dos entrevistados, como também as metodologias utilizadas para tal.

A associação dos dados aponta para uma significância mais forte ao tempo de existência da empresa e à sofisticação dos métodos aplicados ao processo de planejamento, do que à existência de um projeto inicial na abertura da empresa, não obstante à expectativa de uma situação onde um projeto inicial fosse altamente significativo, o que não ocorreu.

Desta forma, em vista de todos os dados e informações apuradas, conclui-se que empreender é muito mais que o fato de se abrir uma empresa, como muitos comumente imaginam. É ser responsável por resultados financeiros e sociais, é corresponder a expectativas pessoais, familiares e sociais, onde sua empresa representará, também, sucesso para indivíduos que dela dependem para seu sustento. Ser empreendedor é uma responsabilidade e, não somente, uma situação.

É fruto de muito trabalho, dedicação e, em muitos casos, absenteísmo da própria família e daquilo que mais o agrada. É a aplicação de ferramentas de gestão e de tomadas de decisões que conduzirão ao sucesso, ou em determinadas situações, ao fracasso.

Antes de tudo, o empreendedor é um lutador que, dentro de um cenário de adversidades, batalha por – no mínimo – seu sustento. Ser empreendedor é buscar algo que está dentro de si, algo que impele e impõe forças ao trabalho. Enfim, o empreendedor é aquele que fará, não esperará acontecer.

Enfim, a relevância do tema, a carência de informações e a necessidade de novos estudos conduz quase a uma exigência do aprofundamento dos trabalhos. Outros ramos de atividades poderão externar situações diferentes das apresentadas neste estudo, opiniões exclusivamente de empreendedores poderão dar novos focos e a comparação entre gerações diferentes de empreendedores poderá apresentar significativa variação dentro dos resultados apurados. Assim, a conclusão deste não deve significar o fim, mas um despertar para novos propósitos de busca do conhecimento e do desenvolvimento de novos contextos ligados ao tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina. *Informativos e relatórios diversos*, Londrina, 2003.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRACKER, Jeffrey. S.; PEARSON, John N. *Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms*. Strategic Management Journal, Vol. 7. College of Business, Arizona State University, Arizona, USA, 1996.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. *Fundamentos da moderna administração financeira*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CARLAND, James W; CARLAND, Jo Ann; HOY, Frank S. An entrepreneurship index: an empirical validation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1992 Edition.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

_____, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 1994.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUTRA, Ivan de S. *O Perfil do Empreendedor e as Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas Londrinenses*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Londrina, 2002.

ESTATUTO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, Capítulo II, Artigo 2º, Parágrafo 3º.

FERRARI, Maria M. Lamattina de. *Diseño de estrategias y políticas para pequeñas y medianas empresas*. Um enfoque de análisis organizacional. Administración de Empresas, Buenos Aires, ano XVIII, n. 213, p. 647-660, dic. 1987.

FILION, Louis J.; DOLABELA, Fernando et al. *Boa Idéia! E agora?* Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FILION, Louis J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. São Paulo: Revista de Administração, Abril/Junho de 1999.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial: planejamento e controle empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São Paulo: Atlas, 1997.

GIMENEZ, Fernando A. P. *O Estrategista na Pequena Empresa*. Maringá: [s.n.], 2000.

GIMENEZ, F. A. P., INÁCIO JR. E., e SUNSIN, L. A. S. B. *Uma investigação sobre o comportamento empreendedor*. Maringá: UEM, 2001.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Ed. Harbra, 1997.

INÁCIO JR., Edmundo. *Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no estado do Paraná*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá, 2002.

KWASNIKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LONDRINA, Prefeitura Municipal. Secretaria da Fazenda. *Cadastro de Empresas no Município* (Ano Base 2001). Londrina, 2002.

_____. Perfil do Município de Londrina – 2001 (ano base 2000). Londrina, 2001.
Disponível em: <<http://www.londrina.pr.gov.br>>. Acesso em: 23 mar. 2003.

LUPORINI, Carlos E. Mori; PINTO, Nelson Martins. *Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O&M*. São Paulo: Atlas, 1992.

LYLES, Marjorie A., BAIRD, Inga S., ORRIS, J. Burdeane, e FURATKO, Donald F. *Formalized planning in small business: increasing strategic choices*. Journal of Small Business Management. v. 31, n. 2, p. 38-50, Abril, 1993.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Luís Marcelo. *Contribuição ao processo de gestão das micro e pequenas empresas do setor de comércio varejista do ramo de confecções na cidade Londrina*. Dissertação de Mestrado. Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, 2000.

MATTAR, Fauze Najib; *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

MELATTI, Gerson A. *A Formação de empreendedores no curso de administração na Universidade Estadual de Londrina*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Londrina, 2002.

MENDENHALL, William. *Probabilidade e estatística*. v. 2. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1985

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Ed. Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

PAGNONCELLI, Dernizo; *Destino ou escolha?* Revista Amanhã Nº 146, p. 66-67, Porto Alegre: Set. 1999.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBINSON JR., Richard B., PEARCE II, John A., VOZIKIS, George S., e MESCON, Timothy S. *The relationship between stage of development and small firm planning and performance*. Journal of Small Business Management. v. 22, n. 4, p. 45-52, Abril, 1984.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

RUE, Leslie W. e IBRAHIM Nabil A. *The relationship between planning sophistication and performance in small businesses*. Journal of Small Business Management, P. 24-32, Out. 1998.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Edilene S.; PONTE, Vera. CADERNO DE ESTUDOS FIPECAFI, Artigo: *Modelo de decisão em gestão econômica*. v. 10, n. 19, p.43-55 Set./Dez. 1998.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Oxford: Oxford University Press, 1978.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 1996.

SHAW, John J.; SHUMAN Jeffrey C. e SUSSMAN, Gerald. *An empirical analysis of planning methods utilized by small new england business firms*. The Northeast Journal of Business & Economics. Providence College, Bentley College e Salem State College. England: p. 54-67, 1986.

SOLOMON, G. T.; WINSLOW, E. K. *Toward a descriptive profile of the entrepreneur*. The Journal Creative Behavior, v. 22, nº. 3, p. 162-171, 1988.

TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

TÓFFOLO, Kátia da S. *A mulher empreendedora no setor agropecuário: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Londrina, 2002.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WONNACOTT, Ronald J.; WONNACOTT Thomas H. *Fundamentos de estatística*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

ANEXOS

ANEXO I

GLOSSÁRIO DE TERMOS ENCONTRADOS NO TRABALHO



Empreendedor – Aquele que é arrojado, ativo, que executa, ainda, Schumpeter (1978) descreve o empreendedor como um empresário com qualidades diferenciadas e especiais para introduzir a inovação e alavancar a economia.

Planejamento – De acordo com o apresentado por Robbins (2000, p. 116), compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

Planejamento Estratégico - É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos, e segundo Robbins (2000, p. 116), são planos que se aplicam à organização como um todo, estabelecendo seus objetivos globais e posicionando-se em termos do ambiente;

Fatores Controláveis – Fatores que influenciam as atividades das empresas, dos quais estas possuem forma de interferirem na sua existência;

Fatores Incontroláveis - Fatores que influenciam as atividades da empresas, dos quais estas não possuem forma de interferirem na sua existência, mantendo apenas monitoramento;

Plano – Recomendação de um curso de ação estabelecida no planejamento. Operacionalização do planejamento;

Tomada de Decisão – Fazer uma escolha entre duas ou mais alternativas;

Estrutura Organizacional – Combinação de posições hierárquicas especializadas com as relações de autoridade e responsabilidade;

Sistema – Conjunto de partes, funcionalmente inter-relacionadas, cada uma denominada subsistema, organizado de modo a alcançar um ou mais objetivos, com a máxima eficiência;



Sistema Aberto – É o sistema que influencia e é influenciado pelo ambiente;

Sistema Fechado – É o sistema que não influencia externamente e nem sofre interferências do ambiente;

Estratégia – Segundo Tavares (1991, p. 165), são os mecanismos ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos;

Benchmarking – É a adoção de uma referência, um parâmetro ou um modelo existente em outra empresa, o qual pode-se ter como um objetivo a ser atingido, utilizando as mesmas formas de atuação (cópia do processo). Uma empresa que se pode julgar em uma melhor situação daquilo que se necessita melhorar, para que assim, esta sirva de parâmetro para que se possa crescer, melhorar, ser mais eficiente;

Meta – Resultado esperado no final de uma atividade, ou de um ciclo orçamentário, conforme relata Montana e Charnov (1998, p. 119);

Análise do Hiato – Montana e Charnov (1998, p. 119) Diferencial apresentado no planejamento quando da consideração entre o momento da organização – para onde ela está indo – e seu potencial – para onde ela quer ir.

Objetivo – Chiavenato (1994, p. 62) “Um objetivo de uma empresa é uma situação desejada que ela deseja alcançar.”

Missão – Oliveira (1997, p. 116) “Razão de ser da Empresa”. Determinação do porquê da existência de uma empresa.

Capital de Giro – Recursos necessários para a manutenção das atividades normais da empresa em um período de curto e curtíssimo prazo;

Dispêndio Corrente – Gitman (1997, p. 288) Desembolso de fundos, pela empresa, resultando em benefícios auferidos em menos de um ano.



Superávit de Caixa – Resultado positivo apurado, na orçamentação do caixa da empresa, pela diferença entre as entradas e saídas de recursos. Saída de recursos menor do que a entrada.

Déficit de Caixa – Resultado negativo apurado, na orçamentação do caixa da empresa, pela diferença entre as entradas e saídas de recursos. Saída de recursos maior do que a entrada.

Micro e Pequena Empresa – O Estatuto da Micro e Pequena Empresa rege a sua definição da seguinte forma:

“CAPÍTULO II

Da Definição de Microempresa e de Empresa de Pequeno Porte

Art. 2º - Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - microempresa, 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);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)”.



ANEXO II

QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA EM 2002

INCLUIR
QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
CESA – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

ata da Entrevista



ANEXO III

QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA EM 2000

PESQUISA DE CAMPO - MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

PROF.: LUÍS MARCELO MARTINS – UNOPAR – UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ

1 – ENTREVISTADO			
1.1 - NOME:			
1.3 -	PROF	TÁRIO:	CARGO:
1.4 - ES	OLARIDADE	1º GRA	2º GRAU SUPERIOR:

2 – A EMPRESA			
2.1 - NOME:		2.2 -	
2.3 - LOCAL:	SHOP	IG CENTE	2.4 - FAT. MENSAL.:
2.5 - QU	M TRABALH	FAMÍLIA	FUNCIONÁ OS. QUANTOS?
2.6 - FOI ELABORADO ALGUM PROJETO DE ABERT A DA MPRESA?			



3 – ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE VENDAS

3.1- QUEM FAZ PLANEJAMENTO DAS VENDAS? PROPRIETÁRIO
 GERENTE
 AMBOS

3.5 - O QUE É CONSIDERADO COMO FATOR DE AUMENTO DAS VENDAS NO PLANEJAMENTO?

PROPAGANDA (RÁDIO) PROPAGANDA BOCA
 QUANTO TEMPO DEDICA MENSALMENTE PARA EFETUAR ALGUM TIPO DE PLANEJAMENTO E CONTROLES?
 PREÇOS QUALIDADE DOS PRODUTOS

3.6 - OS FATORES DOS ÍTENS 3.4 E 3.5 SÃO CONSIDERADOS NO PLANEJAMENTO?

INTUIÇÃO DO ELABORADOR
 TEMPO DEDICADO MENSALMENTE PARA ALGUM TIPO DE PLANEJAMENTO E

4.1- QUEM FAZ PLANEJAMENTO DAS COMPRAS?

PROPRIETÁRIO GERENTE AMBOS OUTROS

4.2 - COMO É FEITO O PLANEJAMENTO?

BASEADO EM COMPRAS PASSADAS BASEADO NO PLANEJAMENTO DAS VENDAS
 OPINIÃO DOS BASEADO NO

4.3 - COMO É FEITO O ACOMPANHAMENTO DAS COMPRAS, PARA SABER SE HÁ MERCADORIA QUE NÃO ESTÁ GIRANDO?

VISUALMENTE RELATO DOS VENDEDORES
 CONTROLE INFORMATIZADO NÃO CONTROLA:

4.4 - LOCALIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES: (INFORMAR PERCENTUAL)

LONDRINA PARANÁ
 SÃO PAULO MINAS GERAIS
 SANTA CATARINA OUTROS ESTADOS

5 – ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUES

5.1- QUEM FAZ PLANEJAMENTO DOS ESTOQUES?

PROPRIETÁRIO GERENTE AMBOS OUTROS

5.2 - QUANTOS ITENS POSSUE NO ESTOQUE:

ATÉ 500 ENTRE 500 E 1500

5.3 - O QUE É LEVADO EM CONSIDERAÇÃO NO PLANEJAMENTO DOS ESTOQUES?

PLANEJAMENTO DAS VENDAS DISPONIBILIDADE DE CAIXA
 PLANEJAMENTO DAS COMPRAS PRAZOS DOS FORNECEDORES
 MOVIMENTAÇÃO DAS MERCADORIAS QUANTIDADES EM ESTOQUE



6 – ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

6.1- QUEM FAZ PLANEJAMENTO FINANCEIRO?

DEPARTAMENTÁRIO

GERENTE

AMBOS

OUTROS

6.2 - COMO É FEITO O PLANEJAMENTO FINANCEIRO?

<input type="checkbox"/>	PELO PLANEJ. DE VENDAS E DESPESAS	<input type="checkbox"/>	ATRAVÉS DE NÚMEROS PASSADOS
<input type="checkbox"/>	PELAS PERSPECTIVAS FUTURAS	<input type="checkbox"/>	PELO CENÁRIO DO MERCADO
<input type="checkbox"/>	MESCLA DE TODOS	<input type="checkbox"/>	OUTROS
<input type="checkbox"/>	NÃO É EFETUADO UM PLANEJAMENTO	<input type="checkbox"/>	

6.3 - AS DESPESAS COM COMISSÕES, IMPOSTOS SOBRE VENDAS, FRETES, CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS SÃO PLANEJADOS DE QUE FORMA?

<input type="checkbox"/>	PELO PLANEJAMENTO DE VENDAS	<input type="checkbox"/>	ATRAVÉS DE NÚMEROS PASSADOS
<input type="checkbox"/>	PELAS PERSPECTIVAS FUTURAS	<input type="checkbox"/>	PROJEÇÕES SEM BASE TÉCNICA (+/-)
<input type="checkbox"/>	OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS	<input type="checkbox"/>	MESCLA DE TODOS
<input type="checkbox"/>	NÃO É EFETUADO UM PLANEJAMENTO	<input type="checkbox"/>	OUTROS:

6.4 - AS DESPESAS COMO ALUGUEL, CONDOMÍNIO, CONTADOR, MANUTENÇÃO, RETIRADA DOS SÓCIOS, MATERIAIS DE EXPEDIENTE SÃO PLANEJADOS DE QUE FORMA?

<input type="checkbox"/>	ATRAVÉS DE NÚMEROS PASSADOS	<input type="checkbox"/>	PROJEÇÕES SEM BASE TÉCNICA (+/-)
<input type="checkbox"/>	PELAS PERSPECTIVAS FUTURAS	<input type="checkbox"/>	MESCLA DE TODOS
<input type="checkbox"/>	OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS	<input type="checkbox"/>	OUTROS:

6.5 - AS ENTRADAS DE DINHEIRO NO CAIXA SÃO PLANEJADAS DE QUE FORMA?

<input type="checkbox"/>	PLANEJAMENTO DE VENDAS TOTAIS	<input type="checkbox"/>	PROJEÇÃO DE VENDAS A VISTA
<input type="checkbox"/>	PROJEÇÃO DE VENDAS A PRAZO	<input type="checkbox"/>	MESCLA DE TODOS
<input type="checkbox"/>	OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS	<input type="checkbox"/>	OUTROS:
<input type="checkbox"/>	NÃO É EFETUADO UM PLANEJAMENTO	<input type="checkbox"/>	

ANOTAÇÕES



7 – ATIVIDADES DE CONTROLE			
7.1- QUEM FAZ OS CONTROLES NA EMPRESA?			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DEBENTURÁRIO	GERENTE	AMBOS	OUTROS
7.2 - OS SISTEMAS DE CONTROLE EXISTENTES SÃO EFETUADOS DE QUE FORMA?			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LIVRO DE DIÁRIO	LIVRO DE CONTAS	FOLHA DE DIÁRIO	FOLHA DE BASTÃO
7.3 - OS SISTEMAS DE CONTROLE SÃO UTILIZADOS PARA QUE?			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SIMPLES CONTROLES	ACOMPANHAMENTO DA	ANÁLISES DE RESULTADOS	TOMADA DE DECISÃO
7.4 – HÁ MAIOR DEFICIÊNCIA DE CONTROLES DE QUE ATIVIDADES NA EMPRESA?			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VENDAS	S	COMPRA	CONTAS PAGAR
7.5 – FAZ FECHAMENTO DE RESULTADOS? () SIM - DE QUE FORMA?			
() NÃO			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BANCOS	SALDO DE CAIXA E	QUANTO TEM PARA RECEBER	QUANTO DEVE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QUANTO VENDEU MENOS	QUANTO DEVE	DEMONSTRATIVO	I

ANOTAÇÕES:



Este é um trabalho que visa verificar a tendência de comportamento empreendedor. Solicitamos sua colaboração respondendo a este instrumento considerando a hipótese de que você estivesse iniciando uma empresa própria, caso não a tenha. Agradecemos sua colaboração.

Nome:		Fat. Méd. Mensal R\$		
	idade:			
Profissão:	() Empresário () Gerente	exo:		

Assinale com um (X) qual alternativa melhor descreve seu comportamento ou maneira de ser para cada um dos 33 pares de afirmações apresentadas a seguir:

1	Objetivos por escrito para este negócio são cruciais. É suficiente saber a direção geral em que você está indo .	0	Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça. Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração.
2	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa. Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa.	1	Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora este negócio. Uma das coisas mais importantes em minha vida é este negócio.
3	Eu não teria iniciado este negócio se eu não tivesse certeza de que seria bem sucedido. Eu nunca terei certeza se este negócio dará certo ou não.	2	Eu sou aquele que tem de pensar e planejar. Eu sou aquele que tem que fazer as coisas.
4	Eu quero que este negócio cresça e torne-se poderoso. O real propósito deste negócio é dar suporte a minha família.	3	As pessoas que trabalham para mim trabalham duro. As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.
5	A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar. Sou mais importante no gerenciamento do dia-a-dia deste negócio.	4	Eu anseio pelo dia em que gerenciar este negócio seja simples. Se gerenciar ficar muito simples, eu iniciarei outro negócio.
6	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva otimista. Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva analítica.	5	Eu penso que eu sou uma pessoa prática. Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.
7	Meu objetivo primário neste negócio é sobreviver. Eu não descansarei até que nós sejamos os melhores.	6	O desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro. O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante.
8	Um plano deveria ser escrito para ser efetivo. Um plano não escrito para desenvolvimento é suficiente	7	Eu sempre procuro por novas maneiras de se fazer as coisas. Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.
9	Eu provavelmente gasto muito tempo com este negócio. Eu divido meu tempo entre este negócio, família e amigos.	8	Eu penso que é importante ser otimista. Eu penso que é importante ser lógico.



Muito obrigado,



UNIVERSIDAD
CESA – CEN

9	Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.	
0	Eu gasto tanto tempo planejando quanto gerenciando este negócio.	
	Eu gasto a maior parte do meu tempo gerenciando este negócio.	
1	Eu tenho percebido que gerenciar este negócio cai na rotina.	
	Nada sobre gerenciar este negócio é sempre rotina.	
2	Eu prefiro pessoas que são realistas.	
	Eu prefiro pessoas que são imaginativas.	
3	A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário.	
	Nós temos alguma coisa que fazemos melhor do que os concorrentes.	
4	Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio.	
	Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos.	
5	Eu adoro a idéia de tentar ser mais esperto que os concorrentes.	
	Se você mudar muito, você pode confundir os clientes.	
6	A melhor abordagem é evitar o risco tanto quanto possível.	
	Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos.	
7	Eu odeio a idéia de pegar dinheiro emprestado.	
	Empréstimo é somente outra decisão de negócios.	
8	Qualidade e serviços não são suficientes. Você tem que ter uma boa imagem.	
	Um preço justo e boa qualidade é tudo o que qualquer cliente realmente deseja.	
9	As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado.	
	As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar	
0	Os únicos empreendimentos que este negócio faz são aqueles relativamente seguros.	
	Se você quer que este negócio cresça, você tem que assumir alguns riscos.	
1	A coisa que eu mais sinto falta em trabalhar para alguém é a segurança.	
	Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém.	
2	Eu me preocupo com os direitos das pessoas que trabalham para mim.	
	Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.	

Prof. Dr. Fernando A. P. Gimenez

Prof. Luís Marcelo Martins

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)