

**UM ESTUDO SOBRE O MICRO E PEQUENO EMPREENDEDOR DA CIDADE DE
JUIZ DE FORA**

Aline Fernandes Almeida¹
Fabianna Indianna dos Reis²
Patrícia Maia do Vale Horta³

Trabalho científico apresentado à Faculdade de Direito das Faculdades Integradas Vianna Júnior como requisito para a conclusão de Projeto de Iniciação Científica 2010/2011.

RESUMO

Este artigo apresenta uma breve interpretação sobre os conhecimentos gerenciais que os empreendedores da cidade mineira de Juiz de Fora utilizam nos seus negócios. A perspectiva da análise incide sobre os empreendedores que abriram empresas de pequeno porte entre os anos de 2007 e 2008. O objetivo é compreender a gestão desses negócios que têm um índice de mortalidade infantil

¹ Aluna do Curso de Processos Gerenciais das FIVJ. E-mail: alinefeer@hotmail.com

² Aluna do Curso de Processos Gerenciais das FIVJ. E-mail: fabiannareis@yahoo.com.br

³ Professora do Curso de Processos Gerenciais das FIVJ, prof. orientadora.
E-mail: phorta@viannajr.edu.br; patmaia@terra.com.br

alto. A importância crescente das micro e pequenas empresas e suas especificidades torna necessário um maior conhecimento sobre suas práticas de forma que se possa indicar uma ação gerencial apropriada para sua realidade. Enfim, identifica-se que a carência de conhecimento gerencial pode ser um fator agravante no insucesso dessas organizações que lutam pela sobrevivência.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, Gestão, Micro e Pequena Empresa.

INTRODUÇÃO

Para desenvolver o empreendedorismo no Brasil o governo tem criado programas de incentivo com o objetivo de facilitar a abertura de pequenos negócios. Inúmeras são as ações do SEBRAEⁱ também nesse sentido, como: informações, cursos, eventos, oficinas, consultorias tanto para o empreendedor individual quanto para o micro e pequeno empreendedor.

Todavia, a maioria das empresas nascentes brasileiras morre logo nos seus primeiros anos de vida e, apesar, da causa da mortalidade infantil dessas empresas ser atribuída a diversas variáveis que interferem no negócio, é relevante a influência que a *falta de gestão profissionalizada* acarreta, o que minimiza as chances de sucesso dessas novas empresas num mercado que está cada vez mais competitivo.

Sendo assim, a melhora do empreendedorismo no Brasil implica também no desenvolvimento do perfil do empreendedor. É necessário que o empreendedor tenha conhecimento técnico para *gerir* seu empreendimento, além da indispensável experiência sobre o ramo em que atuará e a capacidade de agir sobre as oportunidades que percebe no ambiente.

Por se acreditar nisso, é que este artigo demonstrará os resultados de uma pesquisa que procurou levantar o perfil do empreendedor nascente da cidade

mineira, Juiz de Fora. O principal interesse é verificar o conhecimento técnico sobre gestão que é aplicado por ele ou terceiros contratados na sua organização.

A pesquisa limitou-se a cidade de Juiz de Fora, o que também é interessante pelo fato desta cidade ter o título de Manchester Mineiraⁱⁱ, o que é devido ao pioneirismo industrial demonstrado por ela no século XX e pela intensidade das atividades econômicas e culturais que manteve. Entretanto, a cidade já há algum tempo não vive mais esse desenvolvimento industrial, ela hoje tem os setores de serviço e comércio também como grandes propulsores da economia regional. Nesse contexto, a micro e a pequena empresa ganham importância devido a sua participação no desenvolvimento local.

Na verdade, pouco se tem estudado sobre a importância e a participação das empresas de pequeno porte na cidade de Juiz de Fora. Por isso, o estudo procurou compreender os conhecimentos de gestão aplicados somente pelos empreendedores dessas empresas acreditando que dessa forma pode contribuir para elucidar melhor o tema.

O que se justifica pela necessidade de intervir na alta mortalidade infantil que apresentam. Segundo o SEBRAE, as taxas de mortalidade das empresas de pequeno porte verificadas para o Brasil são as seguintes:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002);
- 55,64% para as empresas com até 3 anos de existência (2001);
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000).

Sendo que em 2005, os dados demonstram que das empresas que fecharam nos dois primeiros anos de existência 68% tiveram como principal causa as falhas gerenciais, sendo a falta de planejamento, o motivo de maior incidência. Essas informações ratificam que a ocorrência de declínio prematuro é grande e que a falta de gestão agrava essa situação, servindo de alerta para que os empreendedores das micro e pequenas empresas se preparem para o futuro. Para isso, é fundamental que apliquem tecnologias gerenciais adequadas ao seu negócio.

Deve-se considerar também que normalmente as empresas começam por vínculos familiares em diferentes graus, o que por si só, não é indicativo de

problema, mas é algo que as obriga a pensar sobre como será a profissionalização da organização.

Portanto, as empresas de pequeno porte necessitam de uma gestão que aplique conhecimentos administrativos orientados para as suas necessidades singulares, visto que a realidade delas é diferente das médias e grandes organizações. O que não é fácil porque não é apenas o tamanho que as distinguem, a classificação de micro e pequena empresa abrange uma heterogeneidade de negócios e organizações, o que obriga o gestor a fazer um diagnóstico minucioso da situação antes de aplicar técnicas viáveis. (LONGENECKER *et al.*, 2007, p. 7).

Diante disso, a pesquisa foi planejada para compreender como que na prática os novos empreendedores estruturam e conduzem seus negócios, quais seus principais desafios na gestão. Dessa forma, acredita-se que ela contribuirá para demonstrar quais são as principais lacunas que têm dificultado o alcance do sucesso num contexto tão complexo. Este artigo trará algumas das considerações feitas a partir da análise dessa pesquisa. Na próxima seção será apresentado o percurso metodológico adotado, o que não só demonstra o processo de pesquisa realizado, mas de certa forma, já reflete a dificuldade em tratar desse assunto na prática. Na segunda parte será apresentada uma breve fundamentação teórica. Na terceira, aponta-se alguns resultados da pesquisa e por último, algumas considerações finais sobre o tema.

1. Procedimentos metodológicos – O primeiro desafio

Com o objetivo geral de compreender a realidade da gestão das micro e pequenas empresas nascentes da cidade de Juiz de Fora adotou-se uma concepção de pesquisa exploratória. Afinal, segundo Malhotra (2006, p. 100), “desenvolver hipóteses sobre um problema ou situação é o objetivo da pesquisa exploratória que é indicada para prover critérios e maior compreensão.”

A fim de atingir essa meta foi feito um recorte temporal usando para observação o universo de empresas de pequeno porte que iniciaram suas atividades entre os anos de 2007 e 2008. Assim, tendo em vista que a pesquisa teve início no final de 2010, se teria a população das empresas de menos de três anos de existência na cidade. Neste momento, não houve preocupação em identificar se elas ainda estavam ativas e em que ramo econômico atuavam. O objetivo era mesmo conhecer a população de empresas que fizeram pedido de formalização de suas atividades no período, em toda sua heterogeneidade e complexidade. Para obter essas informações contatou-se várias repartições públicas e a única que as disponibilizavam para o público em geral, sem considerar isso quebra de sigilo fiscal, era a JUCEMG – Junta Comercial do Estado de Minas Gerais, que inclusive comercializa esse serviço.

Uma consulta a Junta revelou que a pesquisa seria fácil, afinal a repartição encontra-se computadorizada e a pessoa responsável na capital do Estado, contatada por telefone, informou que tão logo recebesse o e-mail providenciaria a guia para recolhimento da taxa devida e assim que o sistema identificasse o recebimento forneceriam a informação sobre a população das empresas desejadas para investigação. Isso realmente aconteceu, e de acordo com a informação entre o período de 2007 e 2008 foram inscritas 2.801 novas micro e pequenas empresas na cidade de Juiz de Fora.

A partir daí definiu-se uma amostra aleatória de 95% de nível de confiança e 5% de desvio padrão determinando a necessidade de aquisição de um cadastro com informações sobre 384 empresas dessa população apresentada. A JUCEMG – Junta Comercial do Estado de Minas Gerais, então, enviou um cadastro aleatório com essa composição.

Apesar da pesquisa qualitativa não demandar uma amostra definida estatisticamente, optou-se por esse caminho acreditando que esses dados poderiam ser usados para um projeto futuro sobre o mesmo tema, no qual se aprofundaria os conhecimentos aqui adquiridos por meio de uma pesquisa descritiva para qual os dados cadastrais fornecidos pela JUCEMG contribuiriam. Afinal,

a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente aplica alguma forma de análise estatística. Sempre que se observar um novo problema de pesquisa [...], a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada. [...] É um princípio fundamental [...] considerar as pesquisas qualitativa e quantitativa como complementares, e não excludentes.

(MALHOTRA, 2006, p. 154).

Infelizmente, a qualidade do cadastro inviabilizou qualquer uma das alternativas de pesquisa, obrigando inclusive a determinar um outro tipo de amostra. Isso se deu porque quase a totalidade do cadastro fornecido pela JUCEMG não correspondia mais, os endereços e as empresas não condiziam com a realidade atual. A primeira explicação para isso foi que frequentemente as empresas se esquecem de dar baixa na Junta Comercial quando fecham, mudam de nome ou são vendidas, de forma que seu registro inicial fica aberto indefinidamente. Neste caso, isso significaria que empresas abertas em 2007 e 2008 já não existiam mais ou estavam paralizadas?

Essa pergunta não é conclusiva porque há outra justificativa dada pela repartição pública para o fato, como os dados são fornecidos pelo próprio contribuinte podem conter erros desde o início do processo. Ou seja, neste caso, o cadastro não pode ser considerado representativo para um estudo quantitativo, mas como a pesquisa em curso é de caráter qualitativo ainda valeria à pena investir nele.

Não demorou muito para que essa amostra se tornasse inválida também para uma pesquisa qualitativa. Do cadastro de 384 empresas obteve-se um percentual de 2% de respondentes, o que não foi suficiente para esclarecer as questões elaboradas para essa pesquisa. Entretanto, todo esse empenho não foi desperdiçado, afinal por se tratar de uma pesquisa qualitativa essa fase foi muito importante para a construção de hipóteses do que provavelmente se encontraria no campo de estudo.

Sendo assim, concluiu-se que chegar aos empreendedores por suas empresas seria impossível. Era preciso conhecer os empreendedores diretamente para operacionalizar a pesquisa. Para tanto, a melhor solução pareceu ser a amostra de conveniência, determinada somente pelas condições já pré-definidas

(início das atividades entre 2007-2008 e enquadramento como micro ou pequena empresa). Ela se efetivou pela realização de entrevistas com empreendedores conhecidos que aceitaram responder a entrevista. Afinal, segundo Malhotra (2006, p. 326), na amostra de conveniência a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo dos entrevistadores, podendo inclusive usar os estudantesⁱⁱⁱ para compô-la. Se por um lado, ela não é recomendada para inferências sobre populações, por não ser representativa de qualquer população definível; por outro lado, traz o benefício de ser a técnica que menos tempo consome e menos é dispendiosa. Além disso, o autor também diz que para o caso de pesquisas exploratórias que querem gerar ideias, intuições ou hipóteses elas podem ser muito bem usadas.

Durante as entrevistas foram usados questionários semi-estruturados, que contém perguntas abertas e fechadas, esta técnica mescla objetividade com subjetividade e é indicada em casos onde se pretende obter um resultado prático mensurável quantitativamente por meio das perguntas fechadas e com uma compreensão mediada por meio das explicações profundas. (MALHOTRA, 2006, p. 298), essa técnica permite conduzir os entrevistadores para o interesse da pesquisa e deixa o entrevistado livre para responder como quiser.

As entrevistas então foram redigidas e compiladas, às questões fechadas fora aplicada uma estatística descritiva que facilitou o esclarecimento dos comentários realizados, permitindo um maior entendimento sobre as situações apresentadas por trinta e cinco empreendedores.

2 – Fundamentação teórica sobre o tema

2.1 Características e desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil

Desde 2001, o Brasil passou a ser analisado pelo GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*, instituição que avalia e compara a atividade empreendedora mundial. Em 2008, o relatório dessa instituição apontou o Brasil como o 3º país com maior atividade empreendedora entre os jovens, na faixa etária

entre os 18 e 24 anos, o que significa cerca de 3,2 milhões de pessoas que abriram seu negócio. Ao todo, 43 países foram analisados por essa pesquisa, incluindo Estados Unidos da América, Dinamarca e Alemanha, conforme informe da Rede Globo em março de 2009^{iv}.

Entretanto, essa posição que a princípio parece tão favorável, 3º lugar entre 43 nações, cai espantosamente quando é avaliada a qualidade desses empreendimentos. Dos quase 4 milhões de empreendedores identificados, somente 3,3% inovaram no início de suas atividades. Assumindo esse parâmetro de avaliação, o Brasil passa no relatório da instituição^v para o 42º lugar dentre os 43 países avaliados. Ou seja, cai do *podium* para o penúltimo lugar.

Isso é muito sério e retrata que o motivo do empreendedorismo brasileiro é a necessidade, normalmente gerado pelo desemprego ou sub-emprego e que ele não vem atrelado necessariamente à visão de uma oportunidade de negócio, o que diminui as chances de sucesso desse novo empreendimento desde o seu nascimento.

De acordo com Benavides Espinosa & Garcia (2004), outro fator motivador, de caráter sócio-cultural, quanto à necessidade de empreender, relaciona-se à busca de emprego. A escassez de postos de trabalhos e a sensação de futuro incerto, podem exercer uma pressão no indivíduo motivando-o a criar seu próprio negócio como forma de assegurar-se financeiramente. Como por exemplo, o caso brasileiro, onde muitas vezes, o empreendedorismo é impulsionado por necessidades pessoais.

(*apud* SANTOS *et al*, 2007, p. 2).

Um tipo de empreendedorismo bem diferente daquele definido como sendo fruto das oportunidades empreendedoras existentes para aqueles que são capazes de desenvolver produtos ou serviços cobijados pelos clientes. (LONGENECKER *et al.*, 2007).

Segundo Baron e Shane (2007 *apud* JULIEN, 2010, p. 5),

o processo empreendedor é uma interseção entre as oportunidades geradas pelas condicionantes sociais, tecnológicas e econômicas e as pessoas empreendedoras capazes de distinguir oportunidades potencialmente valiosas de outras de valor inferior e capazes de explorá-las efetivamente.

Os dados do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*, sobre o empreendedorismo no Brasil demonstram que esta definição não se aplica ao empreendedorismo brasileiro que surge por uma questão de sobrevivência, uma necessidade urgente de gerar renda, uma variável pessoal muito forte que se sobrepõe as demais. O que pode implicar na precariedade de recursos gerenciais observadas nessas micro e pequenas empresas que têm urgência de nascer. (TEODORO e OLIVEIRA, 2006, p. 99).

2.2 Juiz de Fora – uma cidade empreendedora

A origem e a história da cidade de Juiz de Fora é contada por vezes enaltecendo o espírito empreendedor de personagens que ajudaram a construí-la.

A Usina Hidrelétrica de Marmelos, localizada no Rio Paraibuna em Juiz de Fora, foi construída por Bernardo Mascarenhas entrando em funcionamento em setembro de 1889. Ela é referência por ter sido a primeira usina hidrelétrica na América do Sul usada para serviços de utilidade pública. Uma obra que demonstra o espírito visionário desse grande empresário local, Bernardo Mascarenhas foi um dos principais responsáveis pelo processo de industrialização de Juiz de Fora. Em 14 de maio de 1888, ele abriu a Tecelagem Mascarenhas, uma das mais prósperas da cidade que viria a ser fechada quase 100 anos depois, em 1984. Através de um acordo entre governos federal e municipal, o prédio da Tecelagem foi cedido à Prefeitura, que criou o Centro Cultural Bernardo Mascarenhas, localizado na Avenida Getúlio Vargas. (CAIXEIRO, 2009)^{vi}.

Juiz de Fora possuía mais de 160 indústrias e era considerada a maior cidade de Minas Gerais na última década do século XIX^{vii}. Por causa disso é conhecida informalmente como Manchester Mineira (na época as duas cidades eram bastante industrializadas). Nessa época Juiz de Fora firmou-se como o maior parque industrial de Minas Gerais produzindo muita riqueza. “Entretanto, quando comparada

aos grandes centros de Rio de Janeiro e São Paulo seu processo de industrialização ainda era secundário e limitado.” (BASTOS e OLIVEIRA Jr., 2007, p. 38-39).

A partir da década de 50, ainda de acordo Bastos e Oliveira (2007), Juiz de Fora passa a enfrentar o declínio desse processo de industrialização e Belo Horizonte, a capital do Estado, se consolida como pólo econômico de Minas Gerais. Na década de 60 muitas empresas tradicionais da cidade desaparecem e apesar do surgimento de empresas de pequeno porte é um período de estagnação econômica. (BASTOS e OLIVEIRA JR. 2007, p. 41).

Essa decadência é consequência de políticas públicas que sob a bandeira da “Manchester Mineira” procuraram incentivar a vinda de grandes empresas para a cidade, supervalorizando uma estratégia desenvolvimentista exógena, esquecendo-se de incluir políticas públicas de desenvolvimento que privilegiassem as instituições locais.

(BASTOS e OLIVEIRA Jr, 2007, p. 53).

Entretanto, ainda hoje, Juiz de Fora é uma das principais cidades mineiras, apesar do declínio no setor industrial, a cidade vê hoje o destaque do setor de serviços e comércio na economia, o que pode ser entendido como uma transição natural. De acordo com o economista Colin Clark que estuda o crescimento econômico, “à medida que as nações se industrializam é inevitável uma transferência dos empregos de um setor da economia para o outro.” (*apud* FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p. 32). Essa hipótese é conhecida como Clark-Fisher e justifica o fato de grandes países de base industrial outrora, hoje serem conhecidos pelo seu sucesso no setor de serviços, a sociedade pós-industrial.

2.3 Caracterização e importância da micro e pequena empresa no Brasil

Caracterizar a natureza da pequena empresa, ou seja, dizer o que significa ser uma empresa de pequeno porte é algo muito difícil de se definir por apenas um conceito pela heterogeneidade de possibilidades nas quais o termo é empregado.

Há muito esforço para definir o termo empresas de pequeno porte, diversos critérios são usados como número de funcionários, volume de vendas e valor dos ativos. Não existe uma definição universalmente aceita. Entre as empresas de pequeno porte há uma grande variedade de tamanhos.

(LONGENECKER, 2007, p. 7).

Entretanto, os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações. No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual. Segundo o Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, esse critério é adotado em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às empresas de pequeno porte.

Porém, o regime simplificado de tributação - o SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, são:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Atenção! Porque esses valores podem mudar de acordo com os critérios próprios de cada Estado do território brasileiro.

O SEBRAE também adota o número de funcionários como critério para caracterizar a empresa de pequeno porte:

- Microempresa:

I) na indústria e construção: até 19 funcionários.

II) no comércio e serviços, até 09 funcionários.

- Pequena empresa:

I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários.

II) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

Os artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal de 1988 contêm outros marcos legais que dão fundamento às medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas no Brasil. O artigo 146 contém dois dispositivos novos que prevêem a lei complementar, que definirá tratamento favorecido para essas empresas, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições, além de um cadastro unificado de identificação. O artigo 170 insere as empresas de pequeno porte nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento diferenciado a essas empresas. Já o artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando incentivá-las pela simplificação^{viii}.

No Brasil as grandes empresas atuam 50% no setor de comércio, 38% no setor de serviços e 12% no setor da indústria. As grandes empresas são apenas 0,3% do total de empresas formais no Brasil, entretanto, são as responsáveis por 33% dos empregos formais gerados, o que equivale a 9,1 milhões de pessoas empregadas. Estão concentradas no eixo Rio - São Paulo. Enquanto as empresas de pequeno porte são responsáveis pelo emprego de 15,8 milhões de pessoas, por 28% do faturamento e por 20% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Elas representam 99% das empresas formais brasileiras e estão dispersas em todo o território nacional. (SEBRAE e IBGE *apud* SOBRAL, 2008, p. 21).

Portanto, incentivar o empreendedorismo local por meio de um desenvolvimento endógeno é uma boa alternativa para o crescimento econômico de qualquer cidade brasileira.

2.4 A função gerencial: uma visão geral e aplicada às empresas de pequeno porte

Os gestores são os responsáveis por conduzir as empresas ao alcance de seu propósito. Fazem isso alocando recursos necessários, coordenando e dirigindo os funcionários. Portanto, dessa forma são em essência tomadores de decisão e devem se responsabilizar pelo resultado dos demais, ainda que existam fatores internos e externos fora do seu controle. Segundo Sobral (2008, p. 72), “o gerente opera condicionado pelas restrições impostas pelo ambiente interno e externo da organização, mas, mesmo assim, tem espaço para a ação gerencial.”

Eles podem atuar em diferentes contextos organizacionais, organizações privadas, públicas, não governamentais, micro e pequena, média ou grande corporação, com diferentes objetivos. Dentro delas podem assumir diferentes papéis de acordo com a posição hierárquica em que atuam e a função organizacional que assumem: marketing, recursos humanos, financeira, operacional, logística etc.

As funções gerenciais são: planejamento, organização, direção e controle. Entretanto, para se conhecer o trabalho de um gestor é preciso identificar que papéis ele desempenha na prática organizacional, que aptidões, habilidades, competências precisa possuir para o alcance da eficiência e da eficácia. Diversas são as teorias que tentaram compreender o trabalho do gestor nas organizações.

E, por isso, há diferentes formas de demonstrar o perfil do profissional de administração. Segundo Robert Katz, os administradores devem possuir certas habilidades, ou seja, potencial de realização para determinadas tarefas, que de acordo com o autor podem estar agrupadas em três tipos básicos: habilidades conceituais, habilidades humanas e técnicas.

No final dos anos 60, Henry Mintzberg desenvolveu um rigoroso estudo sobre o trabalho dos gerentes, do qual concluiu que os gerentes executam 10 papéis diferentes, porém interrelacionados no exercício de sua função. Os 10 papéis de Mintzberg foram agrupados em torno de três temas: relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões. Os papéis interpessoais se devem ao fato de todo gerente ter que cumprir obrigações de caráter cerimonial e

simbólico. O papel de representação é o primeiro deles e pode ser exemplificado pelas visitas técnicas proporcionadas pelas organizações aos nossos estudantes, que são conduzidas pelos gerentes. O papel de líder engloba a direção dos funcionários. E, por fim, neste agrupamento está o papel de ligação, que é quando o gerente precisa manter contato com fontes externas ao seu departamento a fim de conseguir informações. Os papéis informacionais se devem ao fato de todo gerente ter que conseguir informações para conduzir a organização. O papel de monitor é o acompanhamento que o gerente faz do sistema e do ambiente em que está inserido, mantendo-se informado. O papel de disseminador se deve ao fato de ser ele o principal responsável pela transmissão das informações dentro das organizações. O papel de porta-voz, quando representa a organização perante pessoas de fora. Os papéis decisoriais, foram aqueles que Mintzberg considerou por girarem em torno da escolha dos gestores. Atuam como empreendedores quando se preocupam com novos projetos para a melhoria da organização. Desempenham o papel de solucionadores de conflito quando tomam medidas corretivas em resposta a problemas não previstos. Como, alocadores de recursos quando são os responsáveis pela distribuição das pessoas, recursos físicos e monetários. Por último, os gerentes operam como negociadores quando barganham com outros grupos com o objetivo de alcançar os resultados para seu grupo e/ou organização. (ROBBINS, 2001).

O estudo de Luthans, no final dos anos 80, também observou o desempenho dos gerentes, só que sua preocupação era entender quais as características necessárias aos gerentes para que eles pudessem alcançar a eficácia e serem bem sucedidos, outra preocupação do estudioso era verificar se o alcance da eficácia levaria ao sucesso gerencial. Como resultado Luthans identificou que os gerentes eficazes desenvolvem suas competências de forma diferente dos gerentes que são bem sucedidos, podemos entender, segundo a abordagem de Luthans, que o gerenciamento tradicional deve-se a tomada de decisões, planejamento e controle. A gestão de recursos humanos, como: motivação, disciplina, administração de conflitos, recrutamento e seleção, treinamento. A comunicação, como: troca de informações rotineiras e atividades burocráticas. E, a interconexão, como:

socialização, políticas de interação com o ambiente externo da organização (ROBBINS, 2001).

E, por fim, a abordagem mais recente para definir o cargo de gerente que é proveniente do Reino Unido. É conhecida como iniciativa de padronização gerencial MCI (*management charter initiative*). Essas competências gerenciais foram observadas com uma ênfase muito maior no que gerentes eficazes devem ser capazes de fazer, do que simplesmente naquilo que eles sabem. Atualmente, já definiram o padrão para gerente de nível operacional e médio, os padrões para alta administração ainda estão em desenvolvimento. Os padrões da MCI estão despertando interesse mundial. A MCI acredita que eles podem ser aplicados aos gerentes dos diversos níveis hierárquicos, devendo somente ser adaptados quando aplicados a gerentes de diferentes nações. As competências centrais desse modelo, são 10: iniciar e implementar a mudança em serviços, produtos e sistemas; monitorar, manter e melhorar a entrega de produtos e serviços; monitorar e controlar o uso dos recursos; garantir a alocação eficaz de recursos para as atividades e projetos; recrutar e selecionar pessoal; desenvolver pessoas, equipe e a si mesmo para melhorar o desempenho; planejar, distribuir e avaliar o trabalho realizado por equipes, indivíduos e por si mesmo; criar, manter e ampliar as relações eficazes de trabalho; procurar, organizar e avaliar informações para a ação; trocar informações para resolver problemas e tomar decisões. (ROBBINS, 2001).

“Cada vez mais pensar na viabilidade de longo prazo de uma organização exige que a administração não negligencie as demandas de nenhum público influente.” (ROBBINS, 2001, p. 44). Para isso, o gestor precisa estar preparado para a mudança contínua a partir de um olhar sempre adiante e ter em mente que públicos diferentes avaliam a organização usando critérios diferentes porque não possuem as mesmas expectativas para a organização.

No contexto atual, o trabalho do administrador enfrenta desafios cada vez maiores devido as mudanças frequentes, mesmo assim, eles precisam se antecipar aos problemas e aproveitar as oportunidades. Os custos de uma gestão ruim não significam somente desperdícios financeiros e materiais, mas também social.

Somente tomando as organizações por sua capacidade de gerar emprego já pode se estimar o quanto se perde quando encerram suas atividades.

Muito se tem falado da importância da gestão para as micro e pequenas empresas, estudo revela que os fatores condicionantes das empresas que mantêm suas atividades depois dos primeiros anos de existência, são: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional. Os dois primeiros fatores revelam que o conhecimento do empresário e sua competência para conduzir o negócio são determinantes para o sucesso. O terceiro fator, logística operacional refere-se à capacidade do empresário utilizar de forma eficiente os fatores de produção – o capital, o trabalho especializado e os recursos tecnológicos disponíveis para a obtenção dos melhores resultados. (SOBRAL, 2008, p. 22-23). Sendo assim, o que vai determinar o conhecimento gerencial necessário é a relevância que a organização assumirá para seu empreendedor e para a sociedade.

Mesmo ciente dos traços culturais que marcam as características brasileiras de administrar, como: visão imediatista, desvalorização do planejamento, adoção de estruturas organizacionais piramidais, sistemas de decisão centralizados, sistemas de controle episódicos e punitivos, relações interpessoais no exercício do poder, distância entre discurso e prática, práticas autoritárias de poder disfarçadas e uma conduta sensível a modismos gerenciais (COSTA, FONSECA e DOURAD *apud* SOBRAL, 2008, p. 18), os gestores atuais já estão sendo preparados para uma ação transformadora, que incorpore o melhor da cultura brasileira ao mesmo tempo em que enfrentam os aspectos negativos. Conhecer o perfil das organizações brasileiras e seu contexto cultural é fundamental para se criar ações gerenciais específicas para o sucesso nessa realidade.

3 - Resultados e Discussão

Depois da superação da dificuldade encontrada para a realização da pesquisa e em posse de algumas informações iniciou-se a análise dos dados para

compreender qual o papel que a gestão tem para o empreendedor das empresas de pequeno porte na cidade de Juiz de Fora.

Antes, porém, fez-se uma pequena caracterização demográfica dos empreendedores que foram entrevistados para essa pesquisa. Os gráficos abaixo trazem dados sobre a idade, o sexo, a escolaridade, a experiência e o motivo mais apresentado por eles para a abertura do negócio.

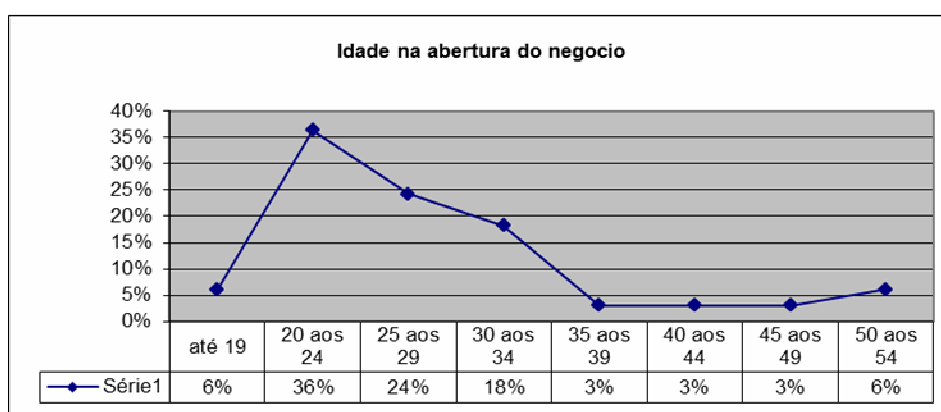


Gráfico 1: Idade dos empreendedores

Fonte: Questionários aplicados.

O gráfico 1 mostra que Juiz de Fora tem um empreendedorismo jovem, 42% dos empreendedores entrevistados abriram seu 1º negócio na faixa etária dos 18 aos 24 anos. Incluindo a faixa etária até os 30 anos o percentual aumenta para 66% o que é muito significativo. Quanto ao sexo, percebe-se que a maioria é de homens, apesar da proporcionalidade não ser muito distinta, a pesquisa constatou que eles representam 56% do total de empreendedores que tiveram iniciativa de abrirem seu negócio nesse período.

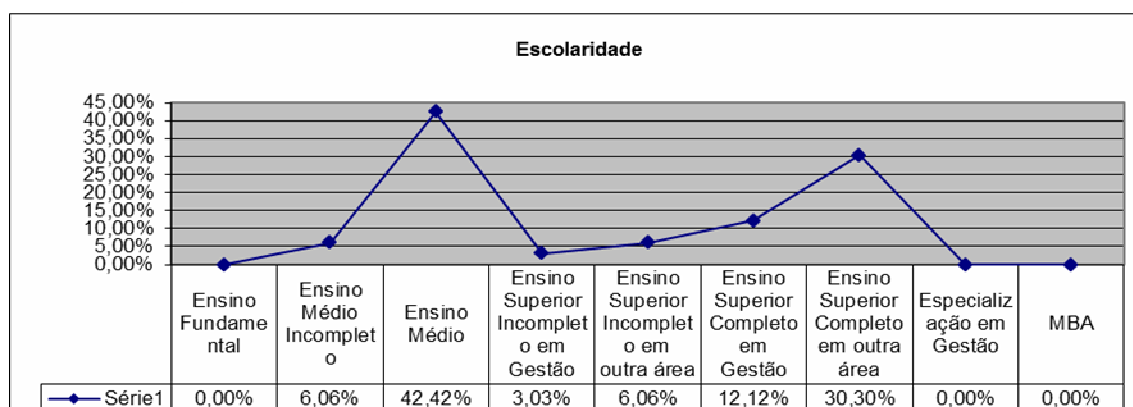


Gráfico 2: Escolaridade dos empreendedores
Fonte: Questionários aplicados.

Comparando os dados acima com o gráfico 2 que apresenta o nível de escolaridade do empreendedor de Juiz de Fora nos anos de 2007 e 2008, verifica-se que por se ter um empreendedorismo jovem a escolaridade também não é alta, a grande maioria ainda está no nível médio. O que não exclui a possibilidade de eles adquirirem conhecimentos gerenciais visto que na cidade tem-se a oferta de cursos técnicos gerenciais; entretanto, isso não foi evidenciado no perfil deles. O outro percentual significativo que este gráfico demonstra é o de empreendedores com curso superior em outra área, neste caso, fica claro o interesse em montar seu próprio negócio ao invés de procurar emprego.

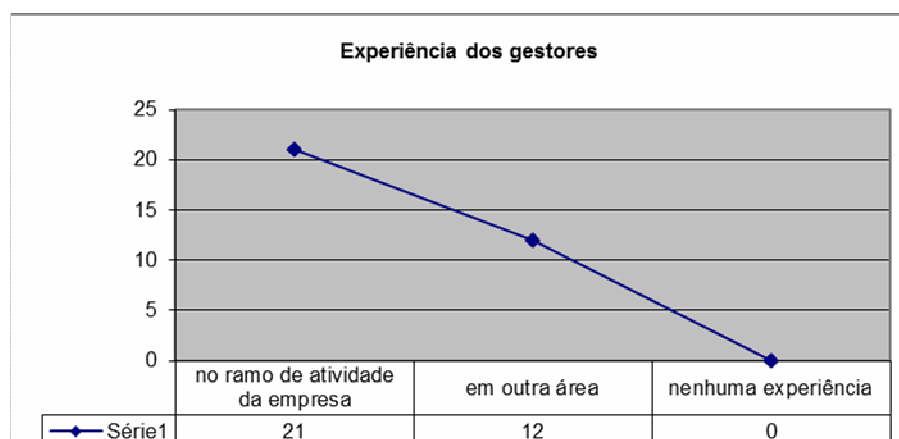


Gráfico 3: Experiência dos empreendedores
Fonte: Questionários aplicados.

Outro dado que procurou se levantar foi sobre a experiência na área escolhida e essa sim foi uma variável que apareceu como muito considerada por esses empreendedores. Todos já tiveram uma experiência de emprego pelo menos e a maioria procura um negócio na área em que já trabalhou. O conhecimento do mercado e dos clientes foi demonstrado como um dos mais valorizados no momento da tomada de decisão de se abrir um empreendimento.

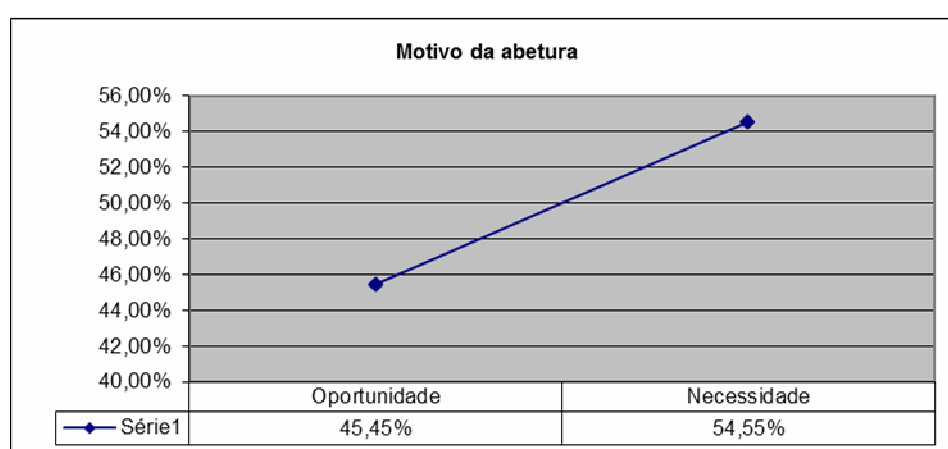


Gráfico 4: Motivo para a abertura
Fonte: Questionários aplicados.

O desemprego e o salário baixo associados a experiência no ramo aparece como o principal motivo do empreendedorismo entre os entrevistados. A falta de expectativa profissional gera a iniciativa de um trabalho próprio. E é por este perfil de empreendedores entrevistados que a maioria das empresas aqui representadas é gerenciada.

Sendo assim, é válido apresentar algumas variáveis do perfil dessas empresas para facilitar o entendimento da estrutura criada por esses empreendedores.

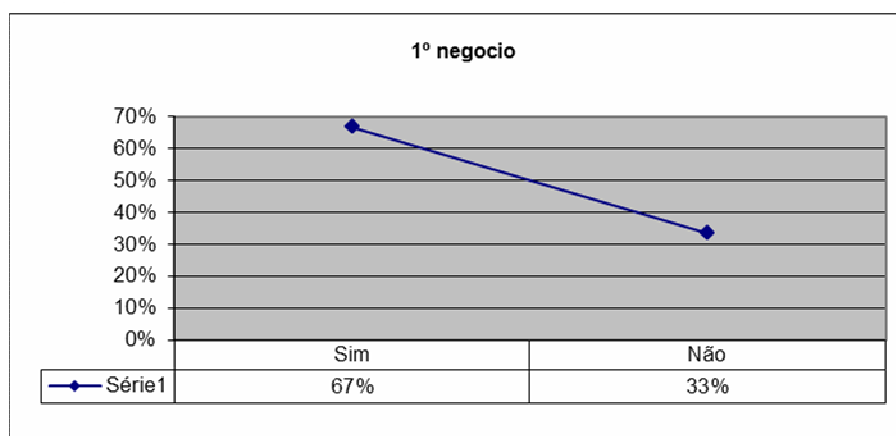


Gráfico 5: Quantas empresas se caracterizam como o 1º negócio do empreendedor
Fonte: Questionários aplicados.

O gráfico 5 revela que a grande maioria das empresas representa o primeiro negócio deste empreendedor, o que pode ser devido a tenra idade que eles possuem. Entretanto, alguns já tiveram outras experiências empreendedoras, o que consideram válido por permitir amadurecer seu pensamento sobre o negócio atual. Nesse último grupo, representado por 33% dos entrevistados, a experiência outra vez é apontada como indispensável para o sucesso do negócio.

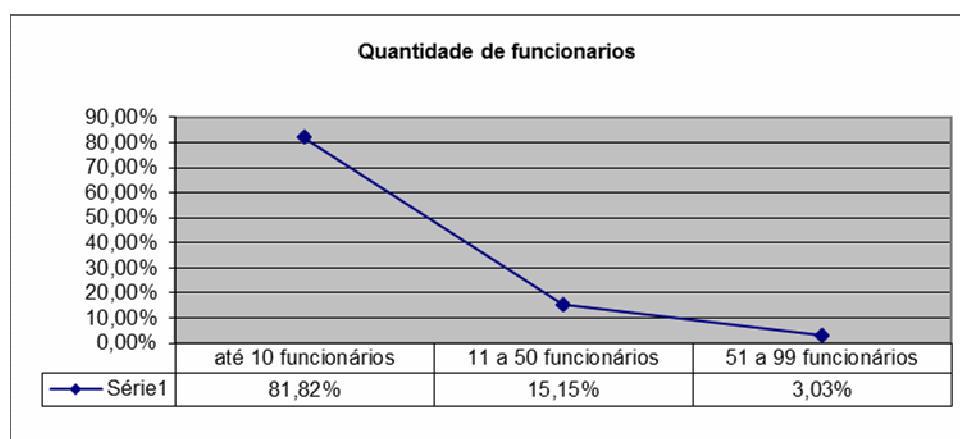


Gráfico 6: Quantidade de funcionários da empresa
Fonte: Questionários aplicados.

Com o intuito de conhecer um pouco mais sobre essas empresas verificou-se também quantos funcionários em média elas empregam. Afinal, a capacidade de gerar emprego é muito importante para entender a participação delas no

desenvolvimento econômico da cidade. O gráfico 6 demonstra que a grande maioria, quase 82% tem menos de 10 funcionários, o que mostra que são bem pequenas, afinal de acordo com a classificação do SEBRAE as micro e pequenas empresas se constituem de até 99 empregados. De acordo com essa pesquisa, a capacidade de gerar emprego das empresas de pequeno porte é mínima se analisadas individualmente. Isso porque se consideradas pelo volume que representam, só para lembrar entre 2007 e 2008 foram registradas 2801 novas empresas enquadradas dessa forma na cidade, sua força é significativa.

Essa pergunta também constatou que a maioria delas são empresas familiares, que se definem assim não só pela presença de familiares na sociedade, mas também na composição do quadro de funcionários.

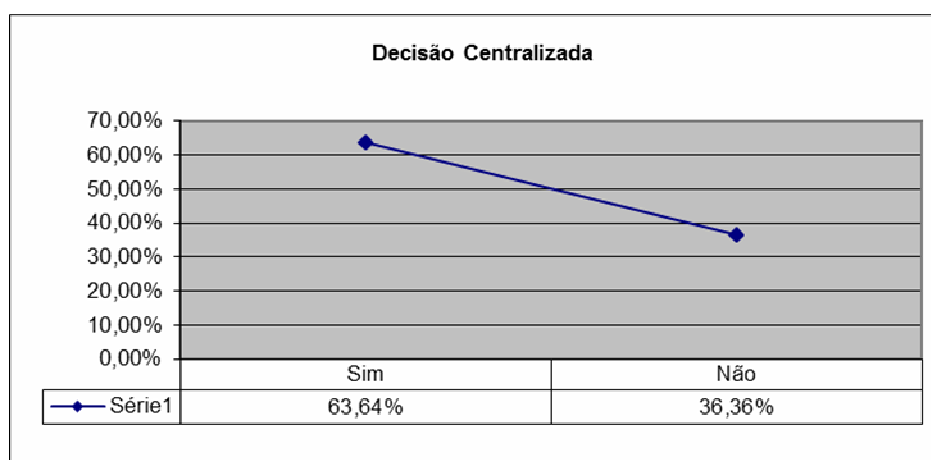


Gráfico 7: Estilo de Tomada de Decisão
Fonte: Questionários aplicados.

No gráfico 7 apresenta-se os resultados sobre o estilo de tomada de decisão que essas empresas adotam, por serem muito pequenas apresentam estruturas enxutas; porém, demonstram um processo de decisão centralizado. A centralização é encontrada na maioria das empresas que não delegam a seus funcionários responsabilidades ou tomadas de decisão, mesmo que entre eles a maioria seja de parentes.

Tomando por base essas características dos empreendedores e das suas empresas, passa-se a analisar o conhecimento e as práticas de gestão que adotam nos seus negócios.

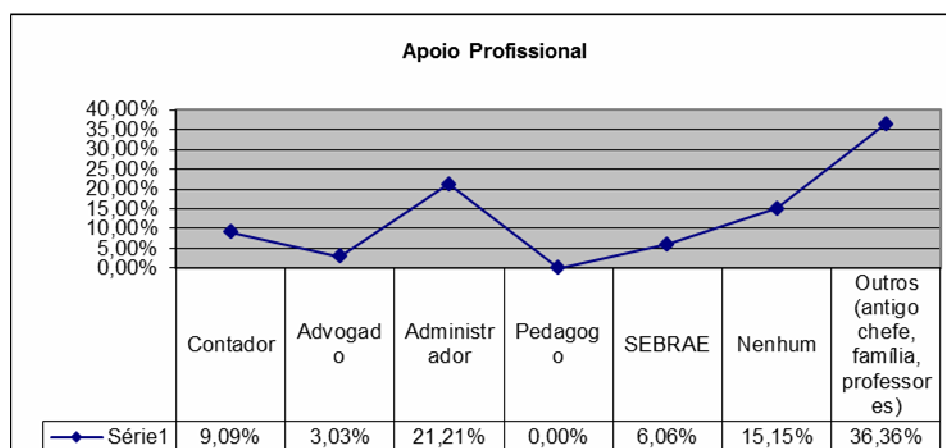


Gráfico 8: Apoio de profissionais de gestão

Fonte: Questionários aplicados.

O gráfico acima mostra o apoio profissional que esses empreendedores procuram para conduzir seus negócios. Apesar do administrador estar em evidência, não se pode esquecer que dentre os entrevistados mais de 12% já são administradores, ou seja, muitos falaram de si mesmos. Na verdade, fazendo uma análise das respostas abertas percebe-se que o tipo de profissional que normalmente procuram para apoiá-los na administração do negócio é, sem sombra de dúvida, ainda o contador.

Mas, na verdade o que mais chamou atenção nesta pergunta é que apesar dela tratar de apoio profissional para gestão do negócio houve uma incidência enorme de respostas que consideram vínculos pessoais nem sempre associados a conhecimentos técnicos. Uma parcela considerável relata que quando se depara com alguma dificuldade na condução do negócio procura ouvir o antigo chefe, isso deve se explicar pelo fato de terem aberto uma empresa no mesmo ramo. O que

novamente evidencia a valorização da experiência como conhecimento necessário para a gestão por esses empreendedores.

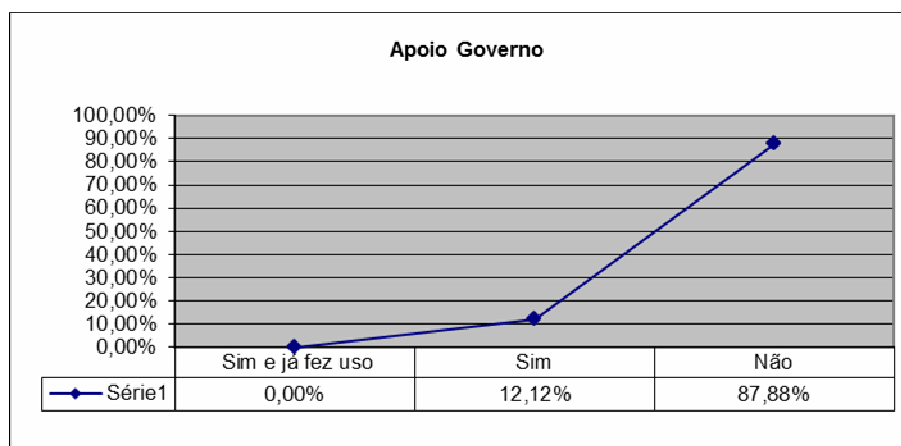


Gráfico 9: Apoio do governo
Fonte: Questionários aplicados.

O gráfico acima mostra que é insignificante o número de empreendedores que têm conhecimento e/ou fizeram uso de programas de incentivo do governo para financiamento ou apoio financeiro aos seus negócios.

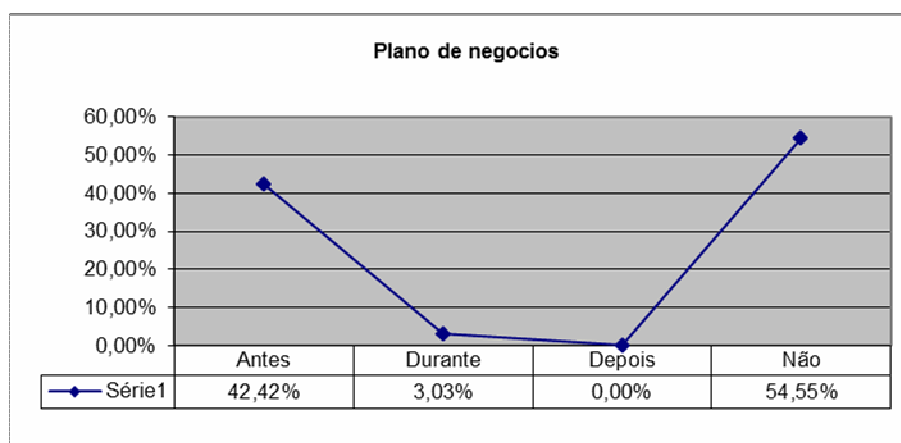


Gráfico 10: Empresas que fizeram plano de negócio
Fonte: Questionários aplicados.

Buscando conhecer quantos desses empreendedores utilizam plano de negócio ou planejamento estratégico, observa-se que ainda essas ferramentas são

pouco usadas por esses empresários. O não uso é justificado pela falta de conhecimento, falta de tempo ou até mesmo por não acharem necessário.



Gráfico 11: Conhecimentos de gestão que julgam importantes para a condução de seus negócios

Fonte: Questionários aplicados.

E por fim, era proposta dessa pesquisa também verificar se esses empresários percebiam nas suas práticas necessidades de novas ferramentas de gestão que poderiam estar sendo oferecidas na formação deles. Isso infelizmente não ficou claro, os relatos demonstram um discurso que não convence, ou seja, as respostas que foram tabuladas e geraram o gráfico acima foram percebidas devido as anotações dos entrevistadores mas como uma forma de agrado visto que as perguntas foram feitas por alunos com conhecimento em gestão do que como a valorização do conhecimento gerencial propriamente dito, é lógico que não se pode generalizar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa verificou que a maioria dos empresários de micro e pequenas empresas ainda dão mais valor ao conhecimento empírico, principalmente sobre a área de atuação, do que às técnicas de gestão.

O principal profissional que eles procuram para atendimento especializado ainda é o contador, poucos são os que se apoiam em conhecimentos de especialistas em administração, apesar de terem mencionado que as áreas da administração são importantes para o sucesso do negócio, foi perceptível o baixo reconhecimento. Há uma grande tendência em se procurar conselho sobre o negócio junto ao antigo chefe, a parentes ou amigos próximos, o que caracteriza um apoio pessoal e informal, não necessariamente técnico.

A grande maioria das empresas tem até 10 funcionários, decisão centralizada e contam com empreendedores cada vez mais novos e no seu primeiro negócio.

O plano de negócio e os programas de incentivo aos empreendedores do governo são pouco conhecidos e valorizados, percebe-se um foco nas tarefas do cotidiano e uma ausência de visão de longo prazo.

Não se verificou uma preocupação com o crescimento do negócio, mas sim com a sua manutenção, apesar de acreditarem que o sucesso se deve a visão de uma oportunidade, fica claro a necessidade de ter o negócio para gerar renda, ganhar autonomia, sobrevivência.

Enfim, é preciso deixar claro que para se afirmar qualquer uma dessas considerações seria indispensável fazer uma pesquisa mais detalhada e quantitativa. Contudo, para um projeto de caráter exploratório essas questões elucidaram algumas características do empreendedor local e demonstraram a carência de estudos que aproximem os conhecimentos de gestão dessa realidade ainda tão desprovida de técnicas gerenciais.

A STUDY ON THE MICRON AND SMALL ENTREPRENEUR OF THE CITY OF JUIZ DE FORA

ABSTRACT

This article presents one brief interpretation on the management knowledge that the entrepreneurs of the mining city of Juiz de Fora use in its businesses. The perspective of the analysis happens on the entrepreneurs who had opened small business companies enter the years of 2007 and 2008. The objective is to understand the management of these businesses that have a high index of infantile mortality. The increasing importance of the micron and small companies and its practical singularity becomes necessary a bigger knowledge on its of form that if can indicate appropriate techniques of management for its reality. At last, it is identified that the lack of management knowledge can be a factor aggravation in the failure of these organizations that fight for the survival.

KEY WORDS: Entrepreneurs, Management, Micron and Small Company

ⁱ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Informações disponíveis no site: www.sebrae.com.br

ⁱⁱ Analogia a cidade européia com o mesmo nome que era conhecida por ser referência pelo seu desenvolvimento industrial. Segundo Bastos e Oliveira Jr. (2007, p. 37), “a comparação tem por objetivo destacar a vocação progressista local.”

ⁱⁱⁱ Agradecimento especial aos alunos da turma de Gestão de Micro e Pequena Empresa – 1º semestre de 2011.

^{iv} Maiores informações disponíveis no site:

http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL_1046310-9356_00BRASIL+E+O+TERCEIRO+PAIS+MAIS+EMPREENDEDOR+DO+G+DIZ+PESQUISA.html

^v Disponível no site:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/5d1cac412448b0428325757b00697dc7/\\$FILE/NT0003EF2A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/5d1cac412448b0428325757b00697dc7/$FILE/NT0003EF2A.pdf)

^{vi} Maiores informações disponíveis no site: <http://juizdeforaonline.wordpress.com/especiais/a-industria-em-juiz-de-fora/>

^{vii} Maiores informações disponíveis no site: <http://juizdeforaonline.wordpress.com/especiais/a-industria-em-juiz-de-fora/juiz-de-fora-a-nova-manchester-mineira/>

^{viii} Maiores informações disponíveis no site:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm

REFERÊNCIAS

BASTOS, Suzana e OLIVEIRA Jr, Lourival. Atores sociais e desenvolvimento local: análise do desenvolvimento econômico de Juiz de Fora. In: BOTELHO Jr, LOBO, João Roberto (orgs.). **Empreendedores de Juiz de Fora**. Juiz de Fora, 2007.

FITZSIMMONS, James A e FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JULIEN, Pierre André. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LONGNECKER, Justin G; MOORE, Carlos W.; PETTY, William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books. 2007.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SANTOS, Paulo da Cruz *et al.* **Empreender por oportunidade versus necessidade: um estudo com empreendedores catarinenses**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu:PR – Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630470_9378.pdf Acesso em julho de 2011.

SOBRAL, Filipe e PECL, Alketa. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STEPHEN, P. Robbins. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

TEODORO, Pítias e OLIVEIRA, Virgílio. O empreendedorismo por necessidade e a precariedade da formação gerencial do pequeno empreendedor brasileiro. In: ÉSTER, Ângelo, PAÇO-CUNHA, Elcemir, SANÁBIO, Tanure (Orgs.). **Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação**. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006.

SITES PESQUISADOS

CAIXEIRO, Renan. A indústria em Juiz de Fora. Maiores informações disponíveis no site: <http://juizdeforaonline.wordpress.com/especiais/a-industria-em-juiz-de-fora/>. Acesso em julho de 2011.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm Acesso em julho de 2011.

DECRETO 5028/2004. ESTATUTO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA DE 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9841.htm Acesso em julho de 2011.

ESTATUTO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA DE 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9841.htm Acesso em julho de 2011.

JUIZ DE FORA ON LINE. Disponível em: <http://juizdeforaonline.wordpress.com/especiais/a-industria-em-juiz-de-fora/juiz-de-fora-a-nova-manchester-mineira/> Acesso em julho de 2011.

MEDIDA PROVISÓRIA 275/05. ESTATUTO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA DE 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9841.htm Acesso em julho de 2011.

REDE GLOBO. G1 Economia e negócios. Brasil é o terceiro país mais empreendedor do G-20. Disponível em: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1046310-9356,00%20BRASIL+E+O+TERCEIRO+PAIS+MAIS+EMPREENDEDOR+DO+G+DIZ+PESQUISA.html Acesso em julho de 2011.

RELATÓRIO DO GEM – 2008. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/5d1cac412448b0428325757b00697dc7/\\$FILE/NT0003EF2A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/5d1cac412448b0428325757b00697dc7/$FILE/NT0003EF2A.pdf) Acesso em julho de 2011.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: setembro de 2010.