

A VISÃO EMPREENDEDORA DOS EMPRESÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO LESTE DE VITÓRIA DA CONQUISTA

Almiralva Ferraz Gomes¹

1 INTRODUÇÃO

A importância das micro e pequenas empresas a nível regional é colaborar para diminuir o desequilíbrio sócio-económico entre as diversas regiões brasileiras. Assim, elas possuem um papel fundamental como fonte promissora de desenvolvimento económico no cenário nacional e internacional, gerando emprego e renda no país.

Diante de uma perspectiva crescente de globalização da economia a nível mundial onde se reduzem as distâncias e aumenta-se a velocidade do dia-a-dia, as empresas têm-se preocupado, cada vez mais, com a qualidade dos seus produtos e/ou serviços que podem ser o ponto-chave para o sucesso. Aliada a essa preocupação com a qualidade devem estar presentes; a iniciativa, a autoconfiança, a busca de informações, a persistência e a perseverança, a disponibilidade de correr riscos, o comprometimento, a organização, o planejamento, a ideia, a experiência anterior, o grau de inovação, o nível de diferenciação, a forma de atendimento, etc.

Com a velocidade do mercado, inúmeros produtos, serviços e negócios simplesmente desapareceram pela incapacidade de percepção ou adaptação às novas expectativas de consumo. Afinal de contas, estamos vivendo em uma era privilegiada de transformações. Por um lado, isso altera nossos hábitos de trabalho, lazer e conveniência familiar. Por outro, essas mudanças trazem oportunidades de sucesso individual e coletivo, surgem novas alternativas para produtos, serviços ou negócios que, pela mudança de hábito da sociedade, proporcionam um terreno fértil para os empreendimentos.

As transformações políticas, sociais e económicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente negociado do mundo inteiro e, em época de mudanças rápidas, é preciso aprender a adaptar-se. É preciso aprender a reagir pronta e positivamente às mudanças e, até mesmo, saber antecipar-se a elas - o que testa nossa capacidade de adaptação e superação. Estas características são fundamentais nos empreendedores para que seus negócios não só sobrevivam no mercado, mas estejam à frente deles concentrando seus esforços numa visão futura de negócios.

Este trabalho propõe-se a apresentar os resultados do Estágio Pesquisa, realizado com empresas da região leste de Vitória da Conquista. Seu objetivo imediato é identificar o tipo de visão empreendedora desses empresários, que estão à frente de um determinado negócio. Num plano mais mediato, poderia conduzir a uma redução de riscos, através da possibilidade de treinamento voltada para os empreendedores, no sentido de reforçar seus pontos fortes e, ao mesmo tempo, tentar corrigir os pontos fracos.

¹ Aluna da turma de 1992 do Curso de Administração. Graduada em 1997.

Há ainda outras alternativas de aproveitamento do perfil empreendedorial, como a possibilidade de treinamento de estudantes, ainda durante o curso universitário, voltados ao objetivo de montar um negócio próprio.

É bastante difícil abandonar um passado/presente seguro e confortável para enfrentar um presente/futuro incerto, que impõe alterações na própria identidade, mas parece ser um fator essencial para o desenvolvimento humano.

2 TEMA DE TRABALHO

A visão dos empresários de micro e pequenas empresas comerciais, industriais e prestadoras de serviços localizadas na Região Leste de Vitória da Conquista.

3 JUSTIFICATIVA

O empresário moderno deve estar atento a todas as mudanças pois as diferenças podem estar nos produtos ou serviços, no atendimento ao cliente, nos diversos canais de distribuição, nas diferentes formas de comunicação, na estratégia de preços, na qualificação e envolvimento do clientes ou colaboradores internos (funcionários) ou ainda na personalização dos produtos oferecidos para atrair os consumidores. Assim a competitividade, a organização, a criatividade e o comprometimento são sinónimos de sobrevivência e crescimento na atual conjuntura.

Atualmente, as micro e pequenas empresas têm desempenhado papel relevante na geração de emprego e de renda do país,² e seu sucesso (ou não sucesso) é reflexo da atuação das pessoas que estão envolvidas no processo.

O tema do trabalho foi escolhido em virtude da necessidade do NEPAAD, dos empresários e dos órgãos que os representam, assim como da comunidade empresarial em conhecer a visão empreendedora e o perfil empreendedorial dos empresários de micro e pequenas empresas locais.

Diante da necessidade em conhecer um pouco mais os empreendedores conquistenses, especificamente aqueles localizados na região leste do município, propõe-se esta pesquisa, com o intuito de verificar o perfil empreendedorial a visão empreendedora dos empresários. Por fim, promover e proporcionar o planejamento e a orientação das empresas através do NEPAAD, no sentido de contribuir para a otimização de seus pontos fortes, minimização de seus pontos fracos e identificação de oportunidades.

Este Projeto tem por finalidade a realização de um Estágio-Pesquisa para atender às normas do Estágio Obrigatório do Curso de Administração para obtenção do grau de Bacharelado.

² Dados do Sebrae: As micro e pequenas empresas ocupam no Brasil aproximadamente 30 milhões de pessoas, com uma participação na população Economicamente Ativa (PEA) equivalente a metade.

4. PROBLEMA

4.1 Geral

Quais as características da visão empreendedora e do perfil empreendedorial dos empresários de micro e pequenas empresas da região leste de Vitória da Conquista, nos diversos setores empresariais?³

4.2 Específico

Qual o grau de conhecimento dos empresários conquistenses em relação à sua missão, ao seu negócio e aos seus objetivos? Qual a visão empreendedora dos empresários locais e sua influência no processo decisório dentro do seu ambiente gerencial e operacional?

5 OBJETIVO

5.1 Geral

Identificar as características da Visão Empreendedora e do Perfil Empreendedorial dos empresários de micro e pequenas empresas da região Leste de Vitória da Conquista.

5.2 Específico

Verificar o grau de conhecimento dos empresários conquistenses em relação à definição da sua missão, seu negócio e seus objetivos.

Fornecer aos empresários, aos órgãos que os representam e ao NEPAAD, informações referentes a visão empreendedora nos diversos setores econômicos da região.

6 HIPÓTESE

H1: Os empresários das micro e pequenas empresas da região leste de Vitória da Conquista baseiam-se em informações (ultra)passadas para a administração de suas empresas.

H2: O perfil empreendedorial predominante nas micro e pequenas empresas é do tipo Reativo com algumas tendências para o tipo Ativo.

7 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os principais elementos a serem estudados nesta Pesquisa estão representados basicamente no conceito de VSSÃO EMPREENDEDORIAL, conforme o Metamodelo de Fillion (1993), que identificou três categorias de visão, a saber: a Emergente (ou inicial), a Central e a Complementar (ou Secundária).

Aliado a este conteúdo teórico, foram pesquisados outros materiais, como a Teoria do Desenvolvimento Econômico, de Schumpeter (1985), e o Estudo de Caso: a Administração Estratégica

³ Comércio, indústria e prestação de serviço.

e a Visão Empreendedorial no Processo de Crescimento e Desenvolvimento industrial, de Silva (1995), que podem ser considerados importantes pontos de apoio para a elaboração deste Trabalho.

Verificou-se em Schumpeter (1985) a preocupação de economistas, não mais simplesmente com os elementos matemáticos e estatísticos que sustentam uma boa parte dos estudos científicos neste campo, mas com os aspectos organizacionais, gerenciais e empreendedoriais. O processo de produção caracteriza-se mediante o conceito de combinação de forças produtivas. Contudo, essas forças não estão relacionadas apenas a coisas materiais, mas envolve também as imateriais. Ou seja, não adianta existir insumos, matérias primas, capital e recursos abundantes, se não existir entre outros, a vontade empreendedora, a capacidade técnico-científica e o esforço e interesse das forças políticas e industrializantes, para estimular a polarização necessária a modernização. Assim, a economia e a vida social começam a dinamizar com o aparecimento da figura do **empreendedor** e conseqüentemente do **empreendimento**.

Esta pesquisa procura verificar de forma empírica e científica a Teoria de Visão Empreendedorial desenvolvida por Filion (1991 e 1993).

Entende-se por Visão, uma imagem projetada no Futuro, ou melhor, uma visão refere-se a onde o empreendedor deseja colocar seu empreendimento (Filion, 1991).

O Metamodelo de Filion implica no desenvolvimento e na realização de três categorias de visão:

A) EMERGENTE: são formadas em torno de ideias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor;

B) CENTRAL: é o resultado de uma única visão emergente ou uma combinação de várias visões emergentes. É constituído de 2 subgrupos: uma **visão central externa**, a qual focaliza o lugar que o empreendedor deseja colocar seu produto e/ou serviço; uma **visão central interna**, que focaliza a espécie de estrutura organizacional que o empreendedor deseja criar e qual suas habilidades para conseguir alcançá-la.

C) SECUNDÁRIA: é apoiada, em seu desenvolvimento, por uma série de visões complementares, junto com seus componentes externos e internos. Neste caso, a habilidade de **comunicar** é essencial, pois o empreendedor se transforma numa espécie de definidor ou ativador de visões complementares, que lhe permitirão desenvolver os componentes de sua visão central. Observou-se que, quanto mais experiência o Empreendedor tenha adquirido em seu ambiente de atuação, mais claramente ele pode constituir uma Visão Secundária. Por outro lado, quanto menos experiência ele tenha em seu campo de atuação, ou em novos campos, muito mais as Visões Secundárias serão definidas ao nível dos seus subordinados nas várias especialidades que eles desempenham. A interação destes três grupos de VISÃO, segundo Filion, é que definirá o perfil empreendedor do empresário. Para evoluir de uma categoria para outra, o empreendedor precisa de um alto nível de articulação pessoal, coerência e tenacidade, todos eles importantes fatores para o sucesso (ou não sucesso) de sua estratégia.

Silva (1995) considera Visão como uma projeção não apenas futura, mas que envolve também presente e passado. Ou seja, visão como um paradigma funcionando como orientador das ideias e ações dos empresários. Se o empresário possui uma visão predominantemente ligada ao passado (RETROSPECTIVA), ele encontra-se mais fechado às alterações do ambiente, tendendo a agir como sempre agiu no passado ou com mais ênfase na visão histórica. Sua empresa, nesse caso, é considerada REATIVA.

A visão empreendedora ligada ao presente (ATIVA ou CONSERVADORA) é caracterizada por trabalhar basicamente com prazos curtos, não deixando de valorizar o passado, sendo intermediária entre a Retrospectiva e a Prospectiva. A empresa que possui o empresário com esta visão é uma empresa ATIVA.

O empresário que possui visão apoiada no futuro (PROSPECTIVA) é bastante sensível às mudanças que ocorrem a sua volta, podendo melhor identificar as oportunidades e prever as ameaças do ambiente, potencializando seus pontos fortes e minimizando seus pontos fracos. Isto sem desvalorizar o passado e o presente. Sua empresa é considerada PROATÍVA.

Recorreu-se a pesquisa de Miles, Snow (1978) para completar a fundamentação do trabalho. O ciclo de **Miles-Snow** estabelece quatro tipos de indivíduos e/ou organizações. São eles:

A) DEFENSORES (**DEFENDERS**) - possuem um foco restrito, onde há um domínio estreito sobre as relações PRODUTO-MERCADO;

B) PROSPECTORES (**PROSPECTORS**) - normalmente, estas organizações estão procurando oportunidades de negócios e estão atentos às tendências mercadológicas, sem medo da mudança;

C) ANALISADORES (**ANALYSERS**) - estes operam em dois tipos de domínio produto-mercado: um altamente estável e o outro instável;

D) REATORES (**REACTORS**) - nestas organizações os gerentes são inábeis para lidar com situações novas e com mudanças, pois estão presos aos antigos padrões.

De acordo com Silva (1995), a tipologia de Miles-Snow (1978) reforça os três tipos de empreendedores definido por ele, como sejam: VISÃO PROATIVA ou PROSPECTIVA (que tem muito do tipo Prospector); VISÃO ATIVA (que reúne os tipos: **Analisador** e **Defensor**); e VISÃO REATIVA (que pode enquadrar o Reator).

Todos estes autores apresentam um ponto em comum com relação à VISÃO EMPREENDEDORIAL e sua importância para a gestão bem sucedida dos negócios de onde o indivíduo evolui de uma posição historicamente conservadora e tradicional para outra altamente visionária e inovadora. Este ponto é onde o empreendedor concretiza sua VISÃO e passa ao FOCO. Sendo assim, VISÃO é uma posição abrangente e generalista e FOCO é uma posição específica e seletiva daquilo que o empreendedor deseja realizar.

Unindo a tipologia de Miles-Snow (1978) e o metamodelo de Fillion (1991- 1993), Silva (1995) chegou a nove combinações entre VISÃO-FOCO, ou seja, nove perfis tipológicos, cada um expressando

um conjunto de atitudes, valores, comportamentos, conceitos, etc. Naturalmente, o perfil do indivíduo ou da organização vai refletir na estrutura organizacional. Esta nova tipologia será o objeto a ser explorado nesta pesquisa.

8 METODOLOGIA

Este trabalho utilizou informações da monografia de Patez⁴ (1994) e da dissertação de Silva (1995), como base para estrutura metodológica. O primeiro, procurou retratar a Visão Empreendedora dos empresários em uma pequena amostra de um bairro de Vitória da Conquista e o segundo, do processo de industrialização nesta. Apesar destes estudos apoiarem a elaboração desta pesquisa eles ainda não são suficientes para estabelecer um amplo perfil para análises comparativas ou, mesmo, para reavaliação de dados em termos quantitativos e estatísticos. Assim, optou-se por uma metodologia orientada para o Estudo de Caso, de forma que fosse possível retratar a VISÃO EMPREENDEDORIAL e o PERFIL EMPRESARIAL dos empresários de micro e pequenas empresas em uma amostra maior da região leste do município de Vitória da Conquista.

Mesmo que a pesquisa tenha se desenvolvido no sentido qualitativo sem se preocupar com análises quantitativas, foi necessário recorrer a uma coleta de dados junto aos empresários da região delimitada com o intuito de auxiliar na obtenção de resultados mais precisos para a classe empresarial.

Os dados foram coletados junto aos empresários através de questionários (vide apêndice). O público-alvo foi escolhido de forma intencional com o intuito de obter uma amostra dos vários setores econômicos (comércio, indústria e serviço), somando um total de dezesseis empresas situadas nos diversos bairros que compõem a região leste do município.

Segundo Bruyne, Herman, Schoutheete (1991:35), podem se distinguir quatro pólos metodológicos no campo da prática científica: epistemológico, teórico, morfológico e técnico. *Eles não configuram momentos separados da pesquisa, mas aspectos particulares de uma mesma realidade de produção de discursos e de práticas científicas.*

O pólo epistemológico exerce uma função de vigilância crítica. Ele garante a objetivação e a produção do objeto científico. Divide-se em quatro métodos de abordagem: o dialético, o fenomenológico, o lógico hipotético-dedutiva e a quantificação. Optou-se neste trabalho pelo método fenomenológico, pois ele se *situa no nível fundamental da elaboração conceitual, aliando a teoria à experiência. A intenção fenomenológica inicial é, pois, francamente descritiva, descrição concreta de conteúdos de consciência em situação* (Bruyne, Herman, Schoutheete, 1991:76).

No que se refere ao pólo morfológico, justifica-se a utilização de um quadro de análise tipológica, como o que mais se adequa a esta pesquisa, sendo possível a elaboração conceitual, a purificação e a precisão maior dos conceitos, e ainda, a combinação dos tipos.

⁴ Esta pesquisa demonstrou que a VISÃO predominante para os empreendedores do bairro estudado é Ativa e Conservadora, apresentando um perfil de empresa do tipo DEFENSOR.

Quanto ao pólo técnico que é o momento da observação, do relatório dos fatos, onde se controla a coleta de dados, esforça-se para constata-los para confronta-los com a teoria que os suscitou, optou-se pelo método de investigação do tipo Estudo de Caso em detrimento dos estudos comparativos, das experimentações e das simulações, pois conclui-se que estes três últimos não se enquadram neste tipo de pesquisa. As técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa foram: questionários estruturados; e análise documental (vide referência bibliográfica).

Após a conclusão das entrevistas, procedeu-se a tabulação dos dados obtidos, os quais, em seguida, serviram de objeto de análise para a confirmação ou não das hipóteses levantadas. Para o bom andamento da pesquisa foram consultados trabalhos afins, quando necessário, assim como o orientador do estágio.

A partir dos resultados obtidos com a análise da pesquisa, redigiu-se esta monografia, que foi submetida ao orientador para avaliação.

9 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA

Os dados coletados através dos instrumentos de pesquisa (questionários, estudo e análise documental) podem ser considerados suficientes para os objetivos preestabelecidos no projeto em relação ao tema. Os questionários foram distribuídos de acordo com tópicos-chaves, como mostra o quadro I, o que permitiu uma avaliação do conteúdo das respostas obtidas com a consistência daquilo que se necessitava avaliar.

QUADRO I - TÓPICO-CHAVE DOS QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS

ITEM	N.º PERGUNTAS	TÓPICO-CHAVE DA EMPRESA
A	12	Identificação da empresa
B	12	Situação da empresa quanto ao negócio, missão, objetivos, etc.
C	16	Visão empreendedora e Processo de Tomada de Decisão
D	16	Visão empreendedora e ambiente gerencial
E	16	Visão e gestão do ambiente operacional
F	16	Visão, missão e objetivos do negócio
G	04	Perfil Empresarial e Visão Empreendedora

Foram utilizados 7 questionários, com um total de 92 perguntas. Apresentamos em seguida os dados tabulados para as devidas análises que procurarão responder as questões formuladas em relação ao objeto da pesquisa.

9.1 Resultados Obtidos Através dos Questionários

Por questões éticas, e em cumprimento ao que foi comprometido com cada empresário, as empresas analisadas, e que contribuíram para a consecução dessa pesquisa, tiveram as suas razões sociais e seus nomes de fantasia omitidos neste relatório. Procurou-se identificar cada empresa por nomenclatura alfabética, sem qualquer relação de ordem com o nome real.

As empresas que compuseram a amostra desta pesquisa revelaram, preliminarmente (itens A e B), os seguintes elementos de identificação: data de criação, formação do capital, número de empregos diretos e indiretos, como mostram os quadros a seguir.

QUADRO II - TEMPO DE EXISTÊNCIA DO NEGÓCIO (N=16⁴)

TEMPO (EM ANOS)	TOTAL DE EMPRESAS	PARTICIPAÇÃO (%)
Entre 0 e 5	6	37,5
5 - 10	4	25,0
10 - 20	2	12,5
Acima de 20	4	25,0

QUADRO III - FORMAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL (N=16)

TIPO	TOTAL	PARTICIPAÇÃO (%)
Totalmente Familiar	9	56,25
Parcialmente Familiar	1	06,25
Independente, sem relação Familiar	6	37,50

Observando-se no quadro II a idade destas empresas, percebe-se que 37,50 % possuem entre 0 e 5 anos - portanto, jovens no mercado; 25% entre 5 e 10 anos; 12,50% entre 10 e 20 anos e 25% acima de 20 anos, no mercado local. Na formação do capital social (Quadro III) - como já era previsto - a maioria, 56,25% é do tipo totalmente familiar. No que tange ao Perfil Empreendedorial da Região Oeste (PATEZ, 1995), entretanto, um dado novo deve ser salientado nesta: a participação relevante (37,5%) de empresas sem relação familiar nesta amostra, especificamente.

QUADRO IV - PORTE DAS EMPRESAS (N=16)

CLASSIFICAÇÃO (PORTE)	N.º EMPREGADOS INDÚSTRIA			N.º EMPREGADOS COMÉRCIO/SERVIÇO		
	QUANT.	%		QUANT.	%	
Micro Empresa	até 19	5	31,25	até 9	5	31,25
Pequena Empresa	20 a 99	1	6,25	10 a 49	4	25
Média Empresa	100 a 499	-	-	50 a 99	-	-
Grande Empresa	acima de 500	-	-	acima de 100	1	6,25

Com base em critérios do SEBRAE⁵ para classificação do tamanho das empresas, a amostra considerada revelou que 62,5% podem ser classificadas como de micro porte, 31,25% de pequeno porte e 6,25% de grande porte⁴⁶.

Através da análise do quadro V, nota-se a abrangência dos diversos setores e ramos de negócios atingidos pela amostra. Verifica-se, inclusive, que estas empresa geram 533 empregos dos quais 83,85% são diretos e 16,15%, indiretos.

Dentre os fatores que influenciaram a criação da empresa, destacaram-se o aproveitamento da experiência no ramo, seja por trabalho anterior ou por continuação dos negócios da família; a necessidade de obter e gerar renda com o desejo de ter negócio próprio; a necessidade do mercado de um negócio diferenciado, e de dar em alguns casos vazão à criatividade.

QUADRO V - EMPRESAS POR RAMO DE ATIVIDADE E N.º DE EMPREGOS DIRETOS E INDIRETOS (N=16)

RAMO DE ATIVIDADE	N.º DE EMPRESAS	EMPREGOS DIRETOS	EMPREGOS INDIRETOS	TOT.
INDÚSTRIA				79
Alimentícia	2	4	-	4
Móveis	1	8	-	8
Panificação	1	7	2	9
Máquinas e Equipamentos	2	53	5	58
SERVIÇO				234
Papelaria	1	20	-	20
Médico e Hospitalar	2	158	40	198
Restaurante	1	10	-	10
Assessoria e Consultoria	1	03	03	6
COMÉRCIO				40
Produtos Naturais	1	-	-	-
Bicicletas e acessórios	1	16	-	16
Aparelhos Eletroeletrônicos	1	10	-	10
Calçados	1	08	02	10
Livraria	1	04	-	4
TOTAL	16	296	57	353
PARTICIPAÇÃO(%)	-	83,85	16,15	100

QUADRO VI - PROFISSIONAIS DE NÍVEL SUPERIOR EMPREGADOS

EMPRESAS QUE POSSUEM PROFISSIONAIS DE NÍVEL SUPERIOR	QUANTIDADE	%
SIM	05	31,25
NÃO	11	68,75

Conforme quadro VI, a maioria das empresas (68,75%) não possui profissionais de nível superior. Apenas 31,25% já empregam profissionais graduados em seu quadro - fato que não foi constatado no Perfil da Região Oeste (Patez, 1995). Não obstante, todos os empresários aceitariam colocar administradores que não fossem da família em cargos-chave, se isso representasse uma vantagem competitiva no seu ambiente mercadológico.

Quando questionados a responder se abririam o capital de sua empresa, caso isso lhes trouxesse vantagem competitiva, oportunidade de crescimento e desenvolvimento de novos negócios e novos mercados, responderam o seguinte:

- Quatorze empresários disseram “Sim”;
- Dois empresários apenas disseram “Não”.

As respostas favoráveis à abertura de capital representam 87,5%, enquanto as não favoráveis representam os 12,5% restante.

Solicitados a responderem sobre a visão atual de globalização da economia, numa escala atitudinal de 5 condições, os empresários apresentaram as seguintes opções:

- Quatro empresários disseram ser “muito favoráveis” à globalização da economia;
- Seis manifestaram-se “favoráveis” à globalização da economia;
- Quatro falaram que são “razoavelmente favoráveis”;
- Um disse que a globalização é “desinteressante para sua empresa”;

- Apenas um empresário mostrou-se “pouco favorável”.

Quando foi solicitada uma opinião sobre a frase: Pense Globalmente e Atue Localmente, 50% dos empresários concordaram totalmente; 43,75% concordaram com restrições e apenas 6,25% não concordaram.

Estas informações serão importantes quando da discussão do PERFIL e da VISÃO EMPREENDEDORIAL das empresas mostradas. Procurou-se saber dos empresários como estavam definidas nas suas empresas a MISSÃO, o NEGÓCIO e os OBJETIVOS, eles se pronunciaram da seguinte forma:

I - Quanto à MISSÃO da empresa:

- Dez empresários disseram que sua missão está bem definida;
- Quatro empresários consideram que ela está razoavelmente definida;
- Dois acham que ainda não possuem sua missão adequadamente definida.

II - Quanto ao NEGÓCIO:

- Seis empresários o consideram bem definido;
- Oito acreditam que ele está razoavelmente definido;
- Dois empresários disseram que ainda não têm seu negócio adequadamente definido.

III - Quanto aos OBJETIVOS do negócio:

- Dez empresas sempre determinam objetivos de crescimento;
- Seis empresas às vezes fixam objetivos.

Com respeito aos prazos da fixação dos objetivos num determinado intervalo de tempo projetado para a obtenção dos resultados totais desejados, os empresários se posicionaram da seguinte forma:

- Cinco empresários responderam que suas empresas formulam objetivos para até dois anos;
- Três disseram que formulam, atualmente, objetivos comerciais para até três anos;
- Para um dos empresários, os objetivos de sua empresa são formulados para até cinco anos;
- Dois empresários costumam fixar objetivos para até dez anos;
- Dois dos empresários determinam objetivos para até um ano;
- Três deles nunca projetam um tempo fixado para a determinação dos objetivos empresariais.

No que se refere à discussão dos objetivos com seus empregados, as respostas foram:

- Nove empresários disseram que normalmente discutem os objetivos e metas da empresa com seus empregados;
- Sete empresários não costumam discutir objetivos empresariais com funcionários.

Assim 56,25% das empresas têm participação dos empregados na discussão a respeito da determinação dos objetivos e metas empresariais, enquanto o restante, 43,75%, não.

No que se refere à decisão para fixar objetivos e discuti-los, a orientação constatada foi a seguinte:

- Quatro empresas têm seus objetivos de curto prazo fixados pela Diretoria e os de longo prazo discutidos com os gerentes, antes de serem fixados;
- Duas empresas possuem os objetivos de longo prazo fixados pela Diretoria e implementados pelas Gerências, e os de curto prazo fixados pelas Gerências e implementados pela Operação;
- Seis empresas consideram que seus objetivos de curto e de longo prazos são fixados pela Diretoria e implementados pelos Gerentes;
- Quatro empresários disseram que apenas os objetivos de curto prazo são fixados pela Diretoria, e isto para todas as áreas.

Finalmente, além de se obterem dados relacionados com a visão empreendedorial em seus aspectos organizacionais na aplicação desses questionários, os empresários foram estimulados a identificar alguns fatos ou atividades relevantes que, para seus negócios, eles consideravam fatores críticos de sucesso. Da relação de itens citados, o resultado foi o seguinte:

- “Promover campanha para redução de desperdícios” (TQC) empresas - (62,50%);
- “Eliminar ou reduzir ao mínimo tolerável as reclamações de Clientes” (TQC) - 11 empresas - (68,75%);
- “Criar novos produtos para ampliar o mercado da empresa” (Market Share) -12 empresas - (75%);
- “Promover o desenvolvimento da mão-de-obra para capacitá-la na resolução de problemas e na tomada de decisão no ambiente operacional” (Gestão de Sistemas Humanos) - 9 empresas - (56,25%);
- “Implantar sistema de informações gerenciais para eliminar as redundâncias e as contradições da organização e capacitá-la para a tomada de decisão” - 8 empresas - (50%);
- “Modernizar e ampliar as instalações, a fim de atender os projetos voltados para o crescimento da demanda e produção de novos produtos” (Investimentos) -15 empresa - (93,75%).

Este quadro mostra que os empresários estão, efetivamente, destinando seus esforços gerenciais no sentido de uma gestão modernizadora de suas empresas, mesmo que o FOCO não seja, ainda, PROATIVO.

9.2 Resultados Obtidos com as Questões de C até G

O quadro XI reúne os dados obtidos nos questionários de C a F, cada um contendo 16 questões, cuja tabulação e composição se fez de acordo com as condições metodológicas apresentadas no apêndice. Estas questões, num total de 64, que compõe os quatro questionários, destinam-se à avaliação da VISÃO EMPREENDEDORIAL dos empresários que representam a amostra e servirão de base para discutir as soluções para os problemas propostos.

A questão D apresenta dados que avaliam a utilização da informação e experiência como recursos para gestão estratégica: 56,25% dos empresários são de perfil Ativo FORTE e Proativo FRACO; 12,5% dos empresários são do tipo Proativo FORTE (duas empresas industriais, sendo que uma delas também enquadrou-se no mesmo tipo na análise da questão C); e 31,25% podem ser classificadas como Ativo FORTE. A média final do perfil dos empresários nesta questão é de 54 (quadro X), o que os classifica como Ativo FORTE e Proativo FRACO.

Para a avaliação do ambiente operacional da organização analisou-se o questionário E, que tratou de vários aspectos organizacionais, desde produção, finanças, pessoal, até marketing. Esta questão também possui 16 sub-itens com a forma de análise das questões anteriores.

A partir desta questão, apurou-se uma média geral de 54 (quadro X), o que prova mais uma vez a tendência empresarial para o tipo Ativo FORTE e Proativo FRACO. Foi constatada na análise desta questão a presença de uma empresa comercial do tipo Reativo FRACO e Ativo FRACO (28 pontos), apesar da existência de duas empresas do tipo Proativa FORTE. Cerca de 56,25% das empresas confirmaram a tendência para o Ativo FORTE e Proativo FRACA, e 25% para o Ativo FORTE.

Na análise da missão e dos objetivos, utilizou-se o questionário F, que também contém 16 sub-itens. Esta questão identificou 43,75% de empresários do tipo Ativo FORTE e também 43,75% de empresários Ativo FORTE e Proativo FRACO, com a presença de um empresário Reativo FRACO e Ativo FRACO e um Proativo FORTE. A média do questionário F foi 50 (quadro X).

Como pôde ser verificado no quadro VII (uma das empresas pesquisadas enquadrou-se no perfil Proativo FORTE (média 66), enquanto duas empresas foram classificadas como Ativa FORTE.

No setor de serviços (quadro VIII) a média das empresas foi 54, o que as classifica como Ativa FORTE e Proativa FRACA, apenas uma delas enquadra-se no tipo Ativo FORTE (43,3 pontos).

O comércio teve a média mais baixa (50 pontos), razão que não foi suficiente para desenquadrá-lo do Perfil Ativo FORTE e Proativo FRACO, apesar da existência de duas empresas Ativa FORTE.

Também pôde-se observar (quadro X) que na média dos setores económicos, o setor industrial ficou com média superior aos demais, 55, enquanto o setor de serviços com 54, e o comércio com 50.

A média final dos empresários conquistenses dessa amostra é de 53, o que os classifica como Ativo FORTE e Proativo FRACO.

A última questão apresentada (G - quadro XI) diz respeito a como o empresário conduz seu negócio a partir de sua visão. Utilizou-se os parâmetros do ciclo de Miles-Snow (1978), os quais são os seguintes:

- **DEFENSORES:** empresas que têm o gerente altamente experiente em sua área, porém bastante limitado, fazendo com que o mesmo não busque novas oportunidades (VISÃO ATIVA ou RETROSPECTIVA);
- **PROSPECTORES:** são aqueles que estão sempre a busca de oportunidades no mercado (VISÃO PROSPECTIVA);

- **ANALISADORES:** trabalham com reação produto-mercado – um estável e outro instável (VISÃO ATIVA);
- **READORES:** são aqueles que seus gestores percebem as mudanças e desafios, contudo não estão aptos para atuar com essas alterações (VISÃO RETROSPECTIVA).

Silva (1995) baseia-se na tipologia de Miles, Snow (1978) e define três tipos de empreendedores; aqueles que possuem:

- **VISÃO PROATIVA** ou **PROSPECTIVA**, que aproxima-se do **PROSPECTOR** - processo que valoriza os elementos do passado, do presente, mas procura concentrar-se em uma visão futura de negócios mesmo que seja necessário substituir e/ou destruir a estrutura organizacional atual, a fim de alcançar a MISSÃO e os OBJETIVOS definidos e voltados para os resultados totais desejados;
- **VISÃO ATIVA**, aqueles que reúnem os tipos **ANALISADOR** e **DEFENSOR** - processo que representa uma base imediata para decisão, capaz de apenas valorizar o passado conhecido e experimentado, mas preferindo manter-se em um nível intermediário que seja real para o processo decisório, desde que possa envolver riscos basicamente calculados e sejam derivados de valores possíveis de serem mensurados e realizar-se com rapidez e no curto prazo;
- **VISÃO REATIVA**, que enquadra-se como **REATOR** - processo que representa uma opção gerencial fixada na experiência passada, factual e familiar tomada como fonte principal para decisão e como fator crítico de sucesso para a gestão de negócios em um ambiente competitivo e que leva o gerente, mesmo percebendo as mudanças ambientais, a não responder eficazmente para o sucesso dos negócios empreendedoriais (Silva, 1994).

Segmentando a amostra nos setores industriais, comércio e de serviço (quadro XI) pode-se verificar que na indústria estão presentes três empresários READORES e três DEFENSORES, ou melhor, a metade comporta-se como Defensores e a outra metade como Reatores. No setor de serviços, do total de cinco empresários, quatro enquadram-se no tipo ANALISADOR e apenas um REATOR. Já no comércio, todos (cinco empresários) comportam-se de forma ANALISADORA na gestão de seus negócios.

Analisando, ainda, o quadro XI, verificaremos que nesta amostra 56% dos empresários foram considerados ANALISADORES e 19% DEFENSORES, portanto, de VISÃO ATIVA; E, 25% do tipo REATOR, que possuem uma VISÃO REATIVA, Na referida amostra não foi identificado nenhum empreendedor PROSPECTOR.

Outra observação interessante constatada nos dados coletados é que apenas uma empresa mostrou uma tendência para um perfil com VISÃO PROATIVA, mesmo que tenha se classificado no ciclo da Miles-Snow como DEFENSORA - vale salientar que seu empreendedor é da região Sudeste do país.

11 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Antes de adotar uma estratégia de atuação, o empresário precisa definir qual é a missão da empresa. A missão orienta e delimita a ação do empreendimento, definindo a que ele se propõe: exprime, em suma, a razão de sua existência. Uma boa definição de missão, portanto, deve contemplar clientes finais, intermediários e internos, fornecedores, a sociedade e outros setores envolvidos com a atividade da empresa.

Um ótimo ponto de partida é mobilizar os colaboradores, dentro da empresa, para a tarefa de sintetizar a melhor definição possível de missão. Antes de mais nada, é preciso definir como a organização vai atuar no mercado.

O negócio de uma empresa pode ser definido como a orientação específica de sua atividade empresarial; aquilo que ela explora, para atender às necessidades do cliente. Consiste na relação estabelecida entre produto e mercado.

A definição do negócio é necessária para que todo o pessoal da empresa tenha visão e compreensão comuns, o que conduzirá a uma unidade no direcionamento dos esforços e investimentos. A empresa, dessa forma, pode ter visão estreita ou ampliada do negócio, o que lhe servirá de orientação.

É importante observar que os produtos e serviços comercializados pelas empresas são, na verdade, meios pelos quais os clientes satisfazem suas necessidades, seus desejos e suas possibilidades. Na realidade, o cliente não compra produtos ou serviços. Compra a satisfação de suas necessidades.

Após a definição da missão e conhecimento do negócio é que o empresário deve definir o posicionamento da empresa em suas relações com os setores da sociedade e no seu ambiente de negócios, fundamental para a manutenção e crescimento das atividades. Constitui-se isto uma diretriz para as decisões tomadas no dia-a-dia. As ideias de missão e de negócio da empresa estão contidas na estratégia empresarial. Planejar estrategicamente traz muitas vantagens, tais como:

- permitir identificar as oportunidades e ameaças;
- permitir à empresa preparar-se para as mudanças;
- ajudar a uma melhor exploração dos pontos fortes e das oportunidades, e neutralizar os pontos fracos e as ameaças;
- tornar mais fácil a visualização dos problemas internos/externos e das prioridades de solução, dando a flexibilidade necessária aos esforços empreendidos pela empresa frente às variações do meio;
- canalizar recursos para a área de maiores resultados.

Os valores são conceitos de “certo” e “errado”, “bom” e “ruim”, “importante” e “não importante”, que, após definidos, ajudam a organização a saber se a visão de futuro está na direção adequada. Caso os valores não sejam observados, a empresa pode criar uma visão que não seja ética. Os valores impedem isto. Assim, é bom que se faça um levantamento dos valores que a empresa possui e que orientam as ações da mesma.

- Visão de futuro é a imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com a máxima satisfação dos clientes, como diz Filion: Visão é uma imagem projetada no futuro, ou melhor, uma visão refere-se a onde o empreendedor deseja colocar seu empreendimento. (Filion, 1993).

Através da explanação acima percebe-se a importância da definição da missão, negócio e visão empresariais.

Outra questão muito importante é o envolvimento dos funcionários com a empresa, o que poderá gerar satisfação e responsabilidade. Um fator dos mais relevantes para o bom desempenho grupai está associado ao aproveitamento das contribuições individuais, como dinâmica interior que impulsiona o querer e o assumir determinada ação.

Segundo o SEBRAE (1994), a participação pode ser definida sob três aspectos:

Fazer parte: sentimento que as pessoas têm de pertencer a um grupo, organização, nação, causa, religião, etc.

Tomar parte: ação de construir algo, decidir caminhos, estar presente na reuniões, nos momentos importantes da vida do grupo, da organização, da nação, etc.

Ter parte: sentimento de realização pessoal decorrente do aproveitamento de contribuição individual em benefício do grupo, da organização, da sociedade, da nação, etc. Não se traduz necessariamente em vantagem material (melhoria de salário, promoção, condições de trabalho), mas preenche a necessidade de reconhecimento, própria da psicologia humana.

O envolvimento grupai garante compromisso com os resultados, significação para o empreendimento e cumprimento fiel das decisões. Ter uma visão mais clara do caminho a ser percorrido vai preencher uma condição importante para se obter adesão, espírito de colaboração, participação dos empregados. Estratégia e participação andam juntas. São requisitos para se liderar mudanças nas empresas.

A expressão “empresário de visão” tornou-se corrente para designar quem se preocupa em conhecer tendências da sociedade (em seus cenários econômico, social e político) e pode se colocar em posição privilegiada nos negócios.

Com informação, o empresário organiza sua visão imediata da conjuntura e decide, com mais segurança sobre preços, compras, investimentos. O processo de decisão do executivo envolve muito mais do que análises de dados, ele engloba o estabelecimento de metas e critérios, a assimilação de informação relevante para as metas e critérios, e o fornecimento de julgamento baseado em experiência (Meirelles, 1994).

Essa visão imediata do futuro deve ser renovada constantemente. Estar bem informado é condição essencial no mundo dos negócios. É preciso praticar constantemente o exercício de análise e previsão de como se situará o futuro ambiente de negócios da empresa. Mas não só isso: os costumes, o

comportamento das pessoas mudam hoje com velocidade. Vão determinar novos gostos, novas necessidades. Quanto mais ampliada a visão de futuro, maiores oportunidades ela poderá significar.

As empresas investigadas, com algumas diferenças, possuem dificuldades relacionadas com as colocações acima. Só a vontade empreendedorial ou a existência de recursos isolados não são suficientes se a MISSÃO não estiver bem definida.

Na pesquisa de Silva (1995), ficou evidente que a região são as pessoas e os líderes de suas comunidades e não as instituições (clima, terreno, aspectos geográfico, localização, recursos, etc.) e que o desenvolvimento de negócios não depende exclusivamente da vocação regional. É bem verdade que cada região tem suas próprias peculiaridades e seus próprios fatores críticos de sucesso, sejam geoeconômicos, sejam agroeconômicos, sejam ainda, socioeconômicos, mas o subdesenvolvimento que as persegue ou perseguia estava mais atrelado à falta de uma gestão criteriosa e proativa das suas elites e menos devido a fatores puramente naturais como colocam aqueles que querem se esquivar, por falta de competência, do processo de industrialização de cada lugar deste país. O vocacionismo regional como base para a promoção do desenvolvimento econômico e social é puro engodo e nasce de uma visão política reducionista nativa e do já superado determinismo econômico que sempre esteve atrelado ao comportamento dos líderes de política e de economia dessas regiões (Silva, 1995).

A pseudo-vocação, que vem indicando como principal característica da região conquistense a orientação para uma cultura mercantil-artesanal, não é uma realidade única, se se considerar o seu potencial geoeconômico, por exemplo, e a vontade empreendedora de muitos empresários proativos que ainda não foram capazes de se projetar no cenário local e regional.

Tem que se iniciar o FUTURO HOJE. Justamente porque o processo de mudança pedagógica e comportamental dos indivíduos é lento. Qualquer sugestão ou recomendação derivada de uma pesquisa como esta não pode ser imediatamente viabilizada, mas é preciso que se encorajem as elites de desenvolvimento, os cientistas, os profissionais e os políticos para que eles promovam a exequibilidade de ideias, invenções, criações técnico-científicas, e deixem de lado os discursos desmotivadores, a fim de que se possa iniciar a alavancagem exigida pelas populações regionais.

12 CONCLUSÃO

Como resultado dos dados obtidos e das avaliações qualitativas feitas a partir do comportamento empresarial, cabe, para concluir esta pesquisa exploratória, avaliar qual o conteúdo das hipóteses levantadas em relação aos resultados obtidos. As respostas colhidas foram de suma importância para a conclusão do trabalho, inclusive porque possibilitaram o alcance dos objetivos pré-determinados. O mesmo pode-se dizer do referencial teórico e das ampliações introduzidas no sentido de facilitar ainda mais as avaliações necessárias ao que se pressupôs e se definiu como objetivos. A análise dos resultados mostrou que, na sua forma gerai, o problema foi respondido e as hipóteses levantadas inicialmente não foram comprovadas em sua totalidade.

A hipótese inicial preconizava um perfil Reativo com algumas tendências para o Ativo e os dados analisados mostraram que o Perfil é ANALISADOR, tendendo a ser ATIVO quando se realiza o cruzamento das questões relativas à VSSÃO com aquelas referentes ao PERFIL. O resultado mostrou a predominância de empresários ANALISADORES, que procuram manter uma linha estável, enquanto acompanham as novas alterações do mercado (56%) e que portanto não sabem identificar oportunidades mercadológicas.

A VISÃO predominantemente ATIVA pode ser observada, visto que 62,5% das empresas determinam objetivos de crescimento, e, desse total, 31,25% projetam suas atividades para até dois anos e apenas 18,75% não projetam objetivos de crescimento para um tempo determinado; isso vem confirmar o Perfil Ativo FORTE e Proativo FRACO do empresário da zona leste de Vitória da Conquista, o que pode ser capitalizado para promover o desenvolvimento da Região e do município.

Como observado nas pesquisas anteriores (Silva, 1995; Patez, 1995), esse empresário fortemente Ativo e fracamente Proativo (62,5% dos entrevistados desta pesquisa) justifica o tipo de comunidade aberta às mudanças, apesar de esta ainda encontrar-se em nível intermediário.

Em decorrência dessas conclusões, os pressupostos apresentados no Projeto de Pesquisa não foram confirmados. O pressuposto secundário dizia que os empresários utilizavam como parâmetros para a tomada de decisão informações (ultra)passadas, sem valorizar as informações ativas e prospectivas, além de terem um grau de conhecimento orientado, muitas vezes, para o passado. Este pressuposto não foi verificado neste Estágio Pesquisa, conforme se percebe na análise das respostas, as quais indicam que os empresários são mais ATIVOS que REATIVOS quando lidam com as informações e com o processo decisório.

Estas proposições também têm como objetivo promover a geração de novos questionamentos e de hipóteses de trabalho para um posterior estudo. Ou seja, este estudo abre caminhos para o levantamento de novas hipóteses, as quais poderão ser trabalhadas com uma amostra maior de empresas, fato que possibilitará uma avaliação mais precisa a partir dos dados então obtidos.

Portanto, os empresários da Região Leste de Vitória da Conquista apresentam um relativo potencial empreendedor ATIVO FORTE e PROATIVO FRACO, que, adicionado à vulnerabilidade razoável do ambiente local, torna-se importante fator para a viabilização do desenvolvimento da comunidade.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Bruyne, P. de, Herman, J., Schoutheete, M. de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

Filion, L. J. Visão e relações. Elementos para um metamodelo da atividade empreendedora. In: *RAE*. São Paulo; FGV., Nov./Dez, 1993. v.33, n.6, p.50-61.

___ . O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. In: *RAE*. São Paulo: FGV 1991 v.31, n.3, Jul./Set.

Meirelles, F. de S. *informática: novas aplicações com microcomputadores*. 2 ed. São Paulo: Makron, 1994.

Miles, R. E., Snow, C. C. *Organization, Strategy and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

Patez, C. de F. P. *A visão dos empresários da região oeste de Vitória da Conquista*. Vitória da Conquista: UESB. Mar, 1995.

SEBRAE. Caminhos para se diferenciar no Mercado. In: *Seu negócio na nova era*. São Paulo: Folha de São Paulo. Julho, 1994.

___ . Faça dos funcionários parceiros do sucesso, In: *QUALIDADE TOTAL*. São Paulo, Folha de São Paulo. Abril, 1994.

Silva, J. M. da. *A administração estratégica e a visão empreendedorial no processo de crescimento e desenvolvimento industrial, Dissertação de Mestrado*. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 1995.

Schumpeter, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1985. Coleção: Os Economistas.

RESUMO

O tema escolhido procurou explorar a visão dos empresários de micro e pequenas empresas comerciais, industriais e prestadoras de serviços, localizadas na Região Leste de Vitória da Conquista. O resultado obtido mostrou um relativo potencial empreendedor ATIVO FORTE e PROATIVO FRACO, e um perfil do tipo ANALISADOR. Este trabalho veio atender às normas do Estágio Obrigatório do Curso de Administração para obtenção do grau de bacharelado da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB, em forma de Estágio-Pesquisa, assim como atender às necessidades do NEPAAD e da comunidade empresarial em conhecer um pouco mais da visão empreendedora e o perfil empreendedorial dos empresários de micro e pequenas empresas locais.

PALAVRAS-CHAVES: 1) Estágio Supervisionado; 2) Visão Empreendedora; 3) Perfil Empreendedorial; 4) Micro e Pequenas Empresas; 5) Administração de Empresas.

ABSTRACT

The selected subject intended to explore the entrepreneur's vision of micro and small-sized commercial, industrial and service enterprising, situated on the East Area of Vitoria da Conquista. The achieved results showed a relative STRONG ACTIVE and WEAK PROACTIVE entrepreneur potentials, and a ANALYZER profile. This research work attempted to satisfy the Business Course in the Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB requirements in order to obtain the Bachelor degree.

UNITERMS: 1) Supervised Training; 2) Entrepreneurship-vision; 3 Entrepreneurial profile; 4) Micro and Small-sized enterprise; 5) Enterprise Administration.