

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ERICA MAICHELI TEÓFILO

**TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS POR
MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS DE JUÍNA/MT**

Juína-MT

2017

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA**

ERICA MAICHELI TEÓFILO

**TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS POR
MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS DE JUÍNA/MT**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração da AJES - Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Zamperetti.

Juína-MT

2017

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Linha de Pesquisa:_____.

TEÓFILO, Erica Maicheli. **Técnicas e Ferramentas de Gestão Utilizadas por Microempreendedores Individuais de Juína/MT.** Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – AJES – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Juína-MT, 2017.

Data da defesa: 07/11/2017.

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Prof. Me. Ricardo Zamperetti
ISE/AJES.

Membro Titular: Prof^a. Esp. Jaqueline da Silva Marques
ISE/AJES.

Membro Titular: Prof^a. Esp. Antonielle Pagnussat
ISE/AJES.

Local: Associação Juinense de Ensino Superior
AJES – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena
AJES – Unidade Sede, Juína-MT

DECLARAÇÃO DE AUTOR

Eu, Erica Maicheli Teófilo, portadora da Cédula de Identidade – RG nº 2310605-0 SSP/MT, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 059.988.961-65, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico-científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS POR MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS DE JUÍNA/MT, pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.

Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.

Juína-MT, ____ _____ 2017.

Erica Maicheli Teófilo

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho em especial ao meu filho, pelo fato de não está com ele para conseguir realizar este sonho, que afinal é meu e dele. Dedico também as minhas melhores amigas Ana e Rosi que me apoiaram desde sempre. A minha família em especial a minha Avó, que sempre me ajudou e me ajuda em que eu precisar. Ao meu amigo que conheci na faculdade e quero levar por toda vida Leonardo Felipe. Ao meu orientador Ricardo Zamperetti que sempre me suportou e apoiou.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado força a continuar e dedicar ao aprendizado, dando graça e paz para a minha vida no decorrer desses 4 anos tão exaustivos, por ter me fortalecido fisicamente e mentalmente, para construção e desenvolvimento deste trabalho de monografia pois em nenhum momento me deixou desistir mesmo diante de minhas dificuldades que não foram poucas.

A minha família (mãe, vó, filho, tias e prima) que sempre esteve ao meu lado me incentivando a buscar o meu melhor para minha vida, e acima de tudo acreditando em mim.

Aos meus queridos amigos que mesmo distante não deixaram de me apoiar e motivar. Em especial à Ana Cláudia, Rosi Cardini, João Pedro e Devair Gonçalves.

Aos meus colegas de faculdade que estiveram todo esse tempo ao meu lado, muito obrigado pela companhia no passar destes anos, e por estarem presentes nas horas difíceis, sem dúvidas, vocês tornaram os meus dias mais agradáveis e divertidos. Em especial ao meu grande amigo Leonardo Felipe e Stefani Garcia.

A minha colega de trabalho Susan que não deixou de me ajudar quando precisei principalmente na reta final deste trabalho.

Aos Microempreendedores Individuais que se dispuseram a participar da pesquisa.

Por fim, quero agradecer à toda a equipe de professores da AJES-Faculdades de Administração e Ciências contábeis do vale do Juruena por todo aprendizado repassados no decorrer destes anos. Ao meu Orientador Ricardo Zamperetti por tamanha ajuda na elaboração do meu TCC, por se mostrar sempre pronto e prestativo nos momentos difíceis em que foram convenientes e por me aturar todo esse tempo.

Sei que é apenas o início de uma longa e árdua caminhada, mas quando se tem vontade de vencer, para Deus nada é impossível, pois um verdadeiro vencedor não é aquele que nunca falha, mas sim o que nunca desiste dos seus sonhos.

Quero deixar aqui de coração os meus sinceros agradecimentos a todos que fizeram parte desta história, direto ou indiretamente.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos cria-lo”.

Autor desconhecido

RESUMO

As oportunidades que surgem, várias empresas estão sendo abertas no país, principalmente com as questões de desempregos que vem abalando todo o território nacional. Sem a necessidade de investimentos altos para montar o próprio negócio, o Microempreendedor Individual (MEI) precisa apenas de boas ideias e características empreendedoras para lhe prover um crescimento, tanto empresarial como profissional. Diante desta abordagem, o presente trabalho tem como objetivo principal fazer um estudo e análise sobre as Técnicas e Ferramentas de Gestão Utilizadas por Microempreendedores individuais de Juína/MT para abertura do seu negócio. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, em forma de pesquisa de campo. Os dados apresentaram natureza qualitativa e quantitativa e foram levantados com a aplicação de um questionário, aos Microempreendedores Individuais de setores diversificados, localizados em várias áreas do município, sendo que 16 Microempreendedores Individuais participaram da pesquisa. Com a análise das respostas obtidas na pesquisa percebeu-se que os Microempreendedores Individuais do município, ao iniciarem suas atividades não utilizaram Técnicas e Ferramentas de Gestão, sendo que a maioria desconheciam essas referidas técnicas. Sem a utilização dessas Técnicas e Ferramentas de Gestão os empreendedores deixam de monitorar o progresso e crescimento de sua empresa e também de efetuar melhorias no negócio, fazendo com que a empresa não apresente um crescimento satisfatório e não se torne competitiva no mercado, podendo se tornar insolvente. A experiência e o gosto pelo serviço prestado faz toda a diferença na hora de abrir uma empresa.

Palavras-chave: Microempreendedor Individual, Planejamento, Gestão Empreendedorismo.

ABSTRACT

As opportunities are rising, many companies are being created in the country, especially when unemployment matters are disrupting all national territory. With no need for high investments to start up a new business, the Individuals Microentrepreneurs require only good ideas and entrepreneurs attributes to provide themselves growth, both in business and professional. With this approach, this work has as main objective to study and analyze management tools and techniques used by Individual Microentrepreneurs from Juína / MT in order to open their business. For this purpose, an exploratory research, in the form of a field work, was developed. The data presented qualitative and quantitative natures, and were collected by applying a survey with sixteen Individuals Microentrepreneurs from various fields, based on many municipality areas. Analyzing the responses obtained in the research, it became apparent that city's Individuals Microentrepreneurs, when starting a new business, do not use any management tools and techniques, and many have no knowledge of such techniques. Without using any management tools or techniques the entrepreneurs not only are not able to monitor their business progress and growth, but also cannot make improvements, preventing the company from a satisfactory growth or from becoming competitive in the market, which can lead to bankruptcy. The experience and the linking for the service provided make all the difference when opening a business.

Key Words: Individual Microentrepreneur, Planning, Management, Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quantidades de empresas, segundo os portes e setores.	31
Figura 2: Plano de Marketing.	58
Figura 3: Análise SWOT.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos MEI's por setores, segundo os Municípios.....	31
Tabela 2: Exportações e importações de cada município da região.	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ramo de atividade	69
Gráfico 2: Tempo de atuação nesse ramo	70
Gráfico 3: O que levou a optar por esse ramo.....	70
Gráfico 4: Porque optou por esse ramo	71
Gráfico 5: Como se sentia na hora da abertura do negócio	71
Gráfico 6: Capacitação para iniciar no ramo	72
Gráfico 7: Se consideravam com perfil de empreendedor	73
Gráfico 8: Permanência na motivação após abrir o negócio	73
Gráfico 9: Opção pelo MEI	74
Gráfico 10: Como se informou sobre o MEI	74
Gráfico 11: Nível de escolaridade na abertura do seu negócio	75
Gráfico 12: Parcerias.....	75
Gráfico 13: Conhecimento das fases de planejamento	76
Gráfico 14: Visão de estratégia competitiva em relação aos concorrentes	77
Gráfico 15: Visão da sua Estrutura Organizacional.....	77
Gráfico 16: Utilização de ferramentas de controle.....	78
Gráfico 17: Elaboração do Plano de Negócio.....	78
Gráfico 18: Elaboração de Plano de Marketing	79
Gráfico 19: Utilização de Análise Econômica Financeira	80
Gráfico 20: Conhecimento da Análise SWOT ou FOFA.....	81
Gráfico 21: Realização de Análise de Mercado.....	81
Gráfico 22: Diferencial Competitivo	82
Gráfico 23: Atração de clientes	83
Gráfico 24: Visão da concorrência	84
Gráfico 25: Avaliando a Lucratividade.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características do empreendedor	24
Quadro 2: Características do empreendedor para o SEBRAE	24
Quadro 3 - Vantagens de se tornar um Microempreendedor Individual	26
Quadro 4 - Desvantagens para o MEI	28
Quadro 5 - Critérios para o enquadramento como MEI	29
Quadro 6 - Passos para a elaboração de um Plano de Negócios	55
Quadro 7 Formas de condução de uma análise interna	62

LISTA DE SIGLAS

MEI	Microempreendedor Individual
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
PIS	Programa de Integração Social
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SWOT/FOFA	Forças (<i>Strengths</i>), Fraquezas (<i>Weaknesses</i>), Oportunidades (<i>Opportunities</i>) e Ameaças (<i>Threats</i>)
MPE	Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
1.1 PERFIL DO EMPREENDEDOR	20
1.1.1 Características do Empreendedor	22
2 CONCEITO DE MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL – MEI	25
2.1 PERFIL DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL NA REGIÃO DE JUÍNA... ..	30
2.2 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	33
2.2.1 Planejamento	33
2.2.2 Processo do Planejamento.....	36
2.2.3 Fases do Planejamento.....	36
2.2.4 Estratégia	37
2.2.5 Estratégia Competitiva	39
2.2.6 Planejamento Estratégico.....	40
2.2.7 Planejamento Tático.....	42
2.2.8 Planejamento Operacional	42
2.3 ORGANIZAÇÃO	43
2.3.1 Organização e seus Métodos.....	43
2.3.2 Estrutura Organizacional	45
2.3.3 Organização Formal e Informal	46
2.3.4 Organograma	46
2.3.5 Departamentalização.....	47
2.3.6 Centralização e Descentralização	47
2.3.7 Fluxograma	47
2.3.8 Quadro de Distribuição de Trabalho.....	48
2.4 DIREÇÃO	48
2.4.1 Comunicação	49
2.4.2 Liderança.....	51
2.4.3 Conflito	52
2.5 CONTROLE	53
2.6 PLANO DE NEGÓCIO	54
2.6.1 Plano de Marketing	58
2.6.2 Viabilidade Econômico Financeira	59

2.6.3 Análise SWOT ou FOFA	60
3 METODOLOGIA	65
3.1 TIPOS DE PESQUISAS	65
3.1.1 Projeto de Pesquisa	66
3.1.2 Pesquisa de Campo	67
3.1.3 Qualitativa e Quantitativa	67
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO	69
CONCLUSÃO	86
REFERENCIAS.....	87
ANEXOS	92

INTRODUÇÃO

Hoje em dia há um número elevado de empreendimentos sendo gerados no país, e uma das principais causas é o empreendedorismo por necessidade, ou seja, pessoas optam por iniciar um novo negócio, mesmo não tendo níveis de escolaridade altos, mas agarram as oportunidades que aparecem, para aumentar sua renda ou simplesmente para ter autonomia e auto realização. Muitos também abrem o seu próprio negócio por possuírem conhecimento ou alguma experiência no ramo.

Considerando que nem todos fazem um bom planejamento para analisar a viabilidade de sobrevivência da empresa, e sendo assim, acabam prejudicando o desenvolvimento e crescimento da empresa. É essencial que antes de começar a organizar uma empresa sejam feitos planos que estabeleçam propósitos e direções para atividades como liderá-la e controlá-la. Um planejamento bem elaborado é a chave fundamental para uma empresa ter sucesso.

O planejamento é geralmente considerado a função principal para quem quer abrir um negócio, pois ajuda a definir os objetivos organizacionais e também a determinar os métodos e tipos de controle necessários.

O presente trabalho busca definir as características de um empreendedor e de um Microempreendedor Individual, buscando identificar se esses utilizaram ou não Técnicas e Ferramentas de Gestão para abertura do seu negócio.

O trabalho aborda pesquisa junto aos Microempreendedores Individuais do município de Juína-Mato Grosso, para avaliar o preparo que eles tinham antes de iniciar o seu empreendimento e basear esse projeto de conclusão de curso, em fatores propícios para os próximos Microempreendedores Individuais.

Considerando que atualmente vários empreendimentos vão sendo gerados no País e com isso o mercado vai ficando cada dia mais competitivo. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), das empresas abertas, 31% não ultrapassam o primeiro ano de atividade e após 5 (cinco) anos chega a 60%. Pesquisas apontam que as empresas que mais obtêm sucesso são as indústrias, de cada 100 empresas abertas, 75,1% permanecem ativas no mercado nos dois anos seguintes. Logo depois, aparecem o comércio

(74,1%), serviços (71,7%) e construção civil (66,2%). A criação de novos negócios é uma das causas da prosperidade social, econômica e financeira, pois permite a geração de novos empregos e de oportunidades para a sociedade além de contribuir para o aumento da competitividade e a eficiência econômica. Para poder se diferenciar do concorrente e tornar-se um MEI de sucesso, essas empresas precisam ter conhecimento suficiente para não irem à falência nos primeiros anos de atividade. Não basta apenas querer ser um empreendedor e investir em um negócio, é necessário possuir habilidades e fazer um estudo aprofundado no mercado em que pretende se inserir. O mercado empreendedor hoje precisa de pessoas que tenham conhecimento e saibam identificar aquilo que precisa no momento próprio e na intensidade adequada, saber assimilar e aplicar esse conhecimento no momento de fazer a empresa ter sucesso.

Diante do exposto este trabalho tem como problematização saber:

Quais as Técnicas e Ferramentas de Gestão os Microempreendedores Individuais (MEI) de Juína-MT empregaram para planejar a abertura do seu negócio?

De acordo com o Problema de Pesquisa, tem como Objetivo Geral estudar as Técnicas e Ferramentas de Gestão que os Microempreendedores Individuais de Juína-MT adotaram para planejar a abertura do seu negócio.

Quanto aos objetivos específicos busca-se:

- I. Conceituar empreendedor e Microempreendedor;
- II. Apontar as técnicas e ferramentas essenciais para planejar a abertura de negócios;
- III. Levantar quais as técnicas e ferramentas os Microempreendedores Individuais utilizaram para planejar a abertura dos negócios;
- IV. Analisar a eficiência das técnicas adotadas tendo em vista os resultados obtidos.

A justificativa deste trabalho se dá pela fundamental importância na carreira profissional do pesquisador, pois será capaz de obter conhecimento perante os MEI's que existem no município de Juína/MT e fazer um levantamento das principais Técnicas e Ferramentas de Gestão utilizadas por eles na abertura de seu negócio.

Pretende-se também que seja aprofundado o assunto por outros acadêmicos para dar continuidade e transmitir aos profissionais desta área, ideias e conhecimento que possam ser desenvolvidos e que tragam benefícios ao município.

Muitas Micro e Pequenas empresas fecham as portas no primeiro ano de existência. Além dos fatores desfavoráveis que afetam a economia brasileira, a razão para o fracasso está na falta de planejamento. Mas com os pés no chão, a chance de vencer a insegurança e ser bem sucedido aumenta muito.

Não é a toa que o país está sempre em lugar de destaque, quando se trata de empreendedorismo, pois apesar de vários empecilhos, o número de pessoas que se aventuram em busca de seus ideais é grande no Brasil.

Porém, os que alcançam sucesso são aqueles que identificam as oportunidades corretamente e tiram proveito delas. E também aqueles que não se deixam intimidarem, pois, além de tudo é necessário ter a perseverança, determinação e não deixar se levar pelas circunstâncias agressivas, que muitas vezes ameaçam a construção de um negócio. Por isso é necessário ser resiliente.

O planejamento de um negócio pode ser uma das ferramentas mais importantes para ajudar o MEI alcançar o sucesso empresarial. Essa ferramenta é a responsável por mostrar toda a viabilidade e estratégia do seu empreendimento. Portanto, a importância do planejamento está na captação e elaboração, principalmente no bom senso em avaliar o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilitarão ao MEI coordenar um plano de ação, através do caminho mais adequado para abertura de seu negócio.

O SEBRAE vem sempre buscando ajudar o MEI de forma de que ele consiga se tornar um bom Empreendedor e que não deixe sua empresa ter uma mortalidade precoce, ele busca estabelecer um conceito para aqueles que pretendem se destacar no mercado e se diferenciar dos demais.

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois são dotados de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. (CHIAVENATO, 2006, p. 05).

O Governo Federal através da Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado.

A estrutura deste trabalho está desenvolvida em 05 (cinco) capítulos, sendo introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos dados e conclusão.

No primeiro capítulo estão expostos a introdução, problematização, objetivo geral, objetivo específico, justificativa e estrutura do trabalho.

Já no segundo capítulo foi desenvolvida a fundamentação teórica compreendendo a estrutura conceitual e objetiva da pesquisa.

No terceiro capítulo evidencia-se a metodologia e os tipos de pesquisas abrangentes no estudo.

Já no quarto capítulo foi realizada a pesquisa com a participação de 16 Microempreendedores Individuais, sendo aplicadas 25 perguntas e efetuado análise do questionário aplicado.

O quinto e último capítulo foi destinado as considerações finais, apresentando avaliação do estado dos MEI do município de Juína-MT, com base nos questionários e estudo teórico desenvolvido no presente trabalho.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os principais autores e ferramentas que embasam o estudo desenvolvido, dando fundamentação à pesquisa subsequente.

1.1 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Segundo Neto e Sales (2004), o empreendedorismo começou a apresentar seus primeiros focos de existência ainda no Século XVII. Conforme os autores, nesta mesma época, havia indícios de relação entre assumir riscos e empreender, em que era estabelecido um acordo contratual juntamente com o governo para executar determinados tipos de serviço ou fornecimento de produtos. Os autores apontam Richard Cantillon, como um dos percussores do termo empreendedorismo, diferenciando o empreendedor do capitalista.

Na idade média, a palavra empreendedorismo foi utilizada para definir aqueles que executavam e gerenciavam grandes projetos de produção. O empreendedor nessa época não assumia grandes riscos, pois na maioria das vezes esses projetos eram financiados pelo governo.

Costa et al (2011), fizeram um esforço para tentar identificar o indivíduo empreendedor, vinculando sua representação não somente em relação à sua função na sociedade, mas a seu posicionamento com respeito ao risco das oscilações de oferta e demanda.

Dolabela (1999) explica de forma bem ampla o significado de empreendedorismo:

Empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução de entrepreneurship e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividade, seu universo de atuação é antes de tudo, aquele que se dedica à geração de riquezas em diferentes níveis de conhecimento, inovando e transformando conhecimento em produtos ou serviços em diferentes áreas (DOLABELA, 1999, p. 68).

Já Dornelas (2001, p.37), ressalta que empreendedor é aquele que busca explorar as oportunidades, ou seja, aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. O empreendedor é

mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de empresas já constituídas.

De acordo com McClelland (1972), o empreendedorismo está relacionado à motivação psicológica, que divide o comportamento dos empreendedores em basicamente três conjuntos: poder, planejamento e realização. O planejamento envolve a busca de informações, o estabelecimento de persuasão e a rede de contatos e a realização envolve a busca de oportunidades e iniciativa, a persistência, correr riscos calculados, a exigência de qualidade e eficiência e o comprometimento.

Segundo Dornelas (2003), os empreendedores são pessoas determinadas, buscam conquistar novos espaços, desenvolver novos produtos e criar novos procedimentos, desejam o sucesso e o poder. São apaixonadas pelo que fazem e utilizam sua criatividade, suas habilidades gerenciais e seus conhecimentos com o intuito de descobrir novas formas de inovar capazes de trazer vantagens competitivas a seu negócio.

Os empreendedores fundam suas próprias empresas por causa do desafio, do lucro potencial e da enorme satisfação que anteveem pela frente. As pessoas que iniciam suas próprias empresas estão buscando uma qualidade de vida melhor do que poderiam ter em uma grande empresa. Elas buscam independência e um sentimento de estar participando de um mundo em ação. Elas sentem uma enorme gratificação em construir algo do nada, ver o empreendimento ter sucesso e apreciar o mercado abraçar as suas ideias e produtos. (SNELL 2006, p. 229).

Ainda de acordo com os autores acima, entende-se que, o empreendedor é aquele que toma a iniciativa de empreender, que encontra uma oportunidade e a transforma em uma organização lucrativa, e assim contribui para a geração de riquezas do país, promovendo o crescimento econômico, melhorando as condições de vida da população, com geração de empregos e aumento da renda. É aquele que encara todas as situações, seja ela arriscada ou não, e que possui habilidades e competências para criar, abrir e gerir um negócio, gerando resultados positivos. O empreendedor precisa sempre estar atento às mudanças ao seu redor, mantendo-se sempre atualizado com informações que antecedem essas mudanças, que podem ser uma oportunidade ou ameaça para a empresa. Precisa avaliar o mercado ao seu redor, tomando frente à liderança e preparado para o que der e vier, destacando-se perante os demais que abriram seu negócio sem conhecimento. Enfim é mais

importante inovar, criar, a não existência de inovações descaracteriza a pessoa como empreendedora.

Dessa forma, entende – se que a maioria das pessoas abre seu próprio negócio por sentir seu progresso bloqueado em outras empresas. Quando são demitidas ou quando não se sentem satisfeitas com o emprego atual, procuram um modo de começar um negócio novo. Sendo assim, essas pessoas podem encontrar os caminhos para o sucesso econômico fechado a eles. Com isso, esses bloqueados pelos meios tradicionais de ascensão, optam pelos caminhos alternativos que a capacidade empreendedora oferece.

1.1.1 Características do Empreendedor

Segundo Chiavenato (2006), o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois são dotados de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. O empreendedor não tem medo de assumir riscos, está disposto a enfrentar os desafios ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. O essencial em uma organização para todas as funções é uma boa liderança. E essa é principal característica de um administrador de sucesso.

Snell (2006), faz uma relação entre líder e empreendedor, pois para se tornar um empreendedor de sucesso é necessário ser um bom líder

Líder é alguém que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, tanto maior a influência. E quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, tanto mais evidente a liderança. (...) Os líderes excepcionais combinam boa substância estratégica e processos interpessoais eficazes para formular e implementar estratégias que produzem resultados e vantagem competitiva sustentável. (SNELL, 2006, p. 391).

Chiavenato (2001) diz que a liderança é uma influência interpessoal que é dirigida através do seu modo de expressar e comunicar para seus objetivos específicos. Tendo o poder de liderar e induzir outras pessoas ao mesmo objetivo, fator crucial que melhora o diálogo com funcionários, fornecedores e clientes de forma que ele faça com que as pessoas acreditem no seu potencial e ponto de vista.

Por isso, o MEI quando possui essas características proporciona um impacto positivo na empresa.

Líder é a palavra que vem do inglês pré-medieval, significando a pessoa que conduz um grupo ou uma organização. Não há nenhuma conotação de competência extraordinária no sentido original. Simplesmente, o líder é a pessoa que tem a responsabilidade de conduzir o grupo. Por exemplo: em inglês, a expressão *band leader* e a palavra *conductor* significam a mesma coisa: maestro ou, dependendo da situação, o chefe da banda. Nada de sobrenatural. (MAXIMIANO, p. 256).

De acordo com Araújo (2010), líder é alguém capaz de fazer com que os outros o sigam, com sua capacidade, originada de sua competência pessoal e de sua habilidade logicamente.

O indivíduo empreendedor seria, portanto, um líder com competências especiais para: tratar a complexidade das atividades cotidianas, advindas da necessidade de atender a altos níveis de qualidade e de satisfação da sociedade; canalizar as atividades cotidianas em direção o sucesso estratégico da empresa: aceitar e promover, dentro do enfoque de responsabilidade social, a ética e os princípios morais e ecológicos para todos os membros da empresa, como fator de competitividade e sucesso. (SOUZA, 2006, p. 08).

Outra característica muito importante do empreendedor é a competência e a inovação. De acordo com Heilbrobner (1996), só haverá inovação se existir um inovador, ou seja, alguém que tenha capacidade de introduzir inovações tecnológicas ou organizacionais, produzindo com eficiência e eficácia, buscando objetivos e metas para sua vida.

Em seu livro Heilbrobner (1996) procura explicar o significado do processo de inovar:

Um novo processo permite que um capitalista inovador produza as mesmas mercadorias que seus competidores, porém, a um custo mais baixo, exatamente como as terras mais férteis, mais produtivas permitem que seu proprietário produza colheitas melhores e, portanto mais barata do que as de outros proprietários que possuem terras menos generosas. Mais uma vez, exatamente como o proprietário afortunado, o capitalista inovador recebe um rendimento pelo diferencial em seu custo. Mas este rendimento não deriva de vantagens dadas por Deus em localização ou fertilidade. Vem da vontade e inteligência do inovador e desaparecerá assim que outros capitalistas aprenderem os truques do pioneiro. (HEILBROBNER, 1996, p. 273).

Schumpeter (2006), diz que o empreendedor é a essência da inovação no mundo, destruindo as antigas formas de fazer negócio. O autor apresenta três características básicas, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1: Características do empreendedor

Característica	Descrição
Necessidade de realização	Competição com alto padrão de excelência e preferindo ser responsáveis por tarefas e objetivos que atribuam a si mesmas. Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação à população em geral.
Disposição para assumir riscos	Os empreendedores assumem vários riscos ao iniciar seu negócio, pois preferem situações arriscadas até o ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado.
Autoconfiança	Sentimento de que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor, conseguindo dominar os problemas. Pesquisas apontam que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas.

Fonte: Schumpeter, 2006.

As principais características de um empreendedor para que seu negócio tenha sucesso também são listadas por Sergio Diniz (2017), consultor do SEBRAE-SP, conforme o quadro 2:

Quadro 2: Características do empreendedor para o SEBRAE

Característica	Descrição
Iniciativa	sempre buscar oportunidades de negócios, estar atento ao mercado que atua ou irá atuar
Perseverança	independente de qualquer coisa, manter-se sempre firme perante as dificuldades, pois as dificuldades vão acontecer, até porque o empreendedor da Micro e Pequena empresa na maioria das vezes é solitário
Coragem para correr riscos	estar sempre preparado para correr risco, pois arriscar faz parte do ato de empreender
Capacidade de planejamento	planejar, ter a visão de onde está, onde quer chegar e o que é preciso fazer. Monitorar, corrigir e rever

Eficiência e qualidade	é preciso conquistar o cliente, o público alvo e direcionar os esforços, sempre focando na eficiência e qualidade do seu produto/serviço
Rede de contatos	é sempre importante estar envolvido com pessoas que podem ajudar no seu negócio, ou seja, os <i>stakeholders</i>
Liderança	o empreendedor deve ser o líder na sua empresa, ele deve ser um bom ouvinte e deve saber estimular permanentemente na equipe, motivá-los e deixá-los comprometidos

Fonte: Diniz. 2017.

Para se tornar um empreendedor de sucesso é necessário trabalhar todas essas características, ou seja, ser motivado pela auto realização, pelo desejo de assumir responsabilidades e ser independente. Existem várias pesquisas para identificar as características do empreendedor, mas a básica é o desejo de realização. Esse desejo faz as pessoas serem apaixonadas pelo que fazem, e sendo assim, fazem com vontade. Uma das maneiras de diferenciar o empreendedor de outras pessoas é a maneira de como tentam cada vez mais melhorar as suas habilidades menos desenvolvidas e se aprimorar nas mais fortes. Enfim ninguém nasce empreendedor, a participação na sociedade e a força de vontade contribuem para o desenvolvimento de tais características.

Portanto, pode-se entender que qualquer um pode ter a ideia de abrir um negócio, mas é preciso tomar iniciativa, é preciso entender o mercado e manter-se atualizado, para que o negócio encontre possibilidades de crescimento, ou seja, precisa conhecer o ramo que pretende atuar e sempre buscar oportunidades de negócio. O empreendedorismo é um conjunto de hábitos e suas características podem ser adquiridas com capacitação adequada. O empreendedor deve ser o líder na sua empresa. Ele deve ser um bom ouvinte e deve saber estimular permanentemente a equipe, motivá-la e deixá-la comprometida.

2 CONCEITO DE MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL – MEI

Com a criação da Lei Complementar nº 128/2008, que foi sancionada pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, tendo seus autores Guido Mantega e Miguel Jorge, sendo publicado em 19 de Dezembro de 2008, o MEI passou a ter condições especiais para não ser tratado como informal, mas sim se tornar um MEI legalizado.

E uma das vantagens oferecidas por esta lei é o registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) o que facilita a tomada de empréstimos bancários, e emissão de notas fiscais. O MEI será enquadrado no Simples Nacional ficando isento de outros tributos federais (lei 128/2008).

O MEI é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser considerado um MEI, é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. Pode ter apenas um colaborador recebendo até um salário mínimo. É enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais como Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL. Sendo assim, pagará apenas o valor fixo mensal de R\$ 47,85 (comércio ou indústria), R\$ 51,85 (prestação de serviços) ou R\$ 52,85 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo. Com essas contribuições, o MEI tem acesso a benefícios como auxílio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outros.

Com a sua legalização, o MEI tem acesso a vários benefícios como: cobertura previdenciária, ele pode contratar até 01 (um) funcionário que receba até um salário mínimo, não necessita de contador já que o programa MEI é disponível, gratuitamente, é possível efetuar todas as operações necessárias, o alvará pode ser retirado junto à prefeitura ou pela internet. Por se tornar pessoa jurídica ele concorre com demais empresas por prestações de vendas/serviços em órgão do governo.

O Portal do Empreendedor do Governo Federal¹ relaciona algumas vantagens de se tornar um MEI, como apresentado no quadro 3:

Quadro 3 - Vantagens de se tornar um Microempreendedor Individual

Vantagem	Descrição
Cobertura Previdenciária	o Microempreendedor fica isento de vários tributos
Redução de custos com funcionários	a contratação é mais barata para o MEI
Sem taxas de registros	é preciso pagar somente o boleto mensal

¹ PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Vantagens do MEI**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>> Acesso em: 06 out. 2017.

Sem burocracia	o MEI pode sair da ilegalidade de uma forma prática e rápida
Acesso a Serviços Bancários, dentre eles o crédito	o MEI pode abrir uma conta empresarial e com isso pedir financiamento
Compras e vendas conjuntas	é possível comprar e vender em conjunto com outras pessoas
Menos tributos	a cobrança é unificada e mais barata
Controles muito simplificados	é simples o suficiente para não precisar de contador
Emissão de alvará pela internet	sem taxa e sem burocracia, pois para o MEI tudo é mais fácil
Possibilidade de vender para o governo	o MEI pode vender para todas as esferas do governo
Serviços gratuitos	o MEI pode contar com uma rede de empresas que prestam serviços gratuitos
Apoio técnico do SEBRAE	suporte para o MEI organizar o seu negócio
Possibilidade de crescimento como empreendedor	com apoio e incentivo fica mais fácil crescer
Segurança jurídica	o MEI conta com legislação que protege o seu negócio

Fonte: Portal do Empreendedor, 2017.

O fato do MEI não ser obrigado a ter um contador, não o impede de guardar todas as suas documentações, principalmente as vias das Notas Fiscais que são emitidas para sua empresa, tanto de compra como de venda já que todo dia 20 do mês, eles devem apresentar um relatório mensal das suas receitas mensais e anexar esses documentos que são comprobatórios junto ao pagamento do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), facilitando na sua Declaração Anual como pessoa jurídica. O empreendedor que opta por ser tornar MEI enfrenta uma grande concorrência, por causa da facilidade de se formalizar a empresa. Sendo vista com uma desvantagem para a classe, já que para se destacarem será exigido mais criatividade, inovação e qualidade na prestação de serviço/produtos para conquistar e fidelizar os seus clientes.

Por isso, não é simples para o MEI se manter ativo no mercado, que é tão disputado para todas as áreas.

Contudo, de acordo com o Portal do Empreendedor do governo Federal, anteriormente citado, existem algumas desvantagens para o MEI, conforme o quadro a seguir:

Quadro 4 - Desvantagens para o MEI

Desvantagem	Descrição
Limitação de funcionários	só pode efetuar a contratação de 01 (um) funcionário, limitando a empresa de expandir seus negócios
Aposentadoria limitada	se faz jus à aposentaria caso seja por morte ou invalidez, e não é determinado por tempo de contribuição como outros casos comuns e o valor da aposentadoria para os mesmos é de apenas um salário mínimo
Serviços financeiros pagos	serviços de controle de compras, mercadorias e custo com o funcionário devem ser pagos
Impostos fixos	as taxas serão cobradas mensalmente mesmo que você não esteja fazendo uso da empresa, enquanto não for dada baixa será efetuada a cobrança
Expansão limitada	não pode ter vinculação de associados tanto na sua MEI como ele participar de alguma associação e nem abrir dois estabelecimentos, isso faz com que limita a sua expansão no mercado

Fonte: Portal do Empreendedor, 2017.

Diante do contexto, pode-se concluir que mesmo com a diversidade da burocracia para criação do MEI se torna viável a caracterização do mesmo devido os benefícios garantidos à classe, sendo propício para aqueles que pretendem empreender no setor de comércio, indústria ou serviço.

As características do MEI foram constituídas através da Lei Complementar 128/08 que foi sancionada pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, tendo seus autores Guido, Mantega e Miguel, Jorge. Sendo publicado em 19 de Dezembro de 2008.

As características do MEI são especialmente para aquelas pessoas que se legalizam como pequeno empresário, e que se enquadram no simples nacional possuindo isenções de tributos federais, assim eles se tornam pessoas jurídicas possuindo um (CNPJ), facilitando seu trabalho, pois ele terá uma segurança se tratando de relacionamento com clientes, fornecedores e bancos.

Os critérios para que o empreendedor possa ser considerado MEI estão descritos no quadro a seguir:

Quadro 5 - Critérios para o enquadramento como MEI

Receita Bruta anual de até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais por ano);
Optante pelo Simples Nacional;
Não esteja impedido de optar pela sistemática de recolhimento de impostos e contribuições abrangidos pelo Simples Nacional em valores fixos mensais, independentemente da Receita Bruta por ele auferida no mês;
Exerça apenas atividades constantes do Anexo Único desta Resolução;
Possua um único estabelecimento;
Não participe de outra empresa como titular, sócio ou administrador;
Não poderá exercer atividade enquadrada nos Anexos IV e V da LC 126/2006.

Fonte: Portal do Empreendedor, 2017.

O MEI só fica obrigado a pagar contribuição contida no **DAS**, ele não deve pagar nada mais que chegue por correios, cobranças de associações comerciais e outros por exemplo.

Segundo o SEBRAE, existem três razões para o aumento das Micro e Pequenas empresas no Brasil. Em primeiro lugar esta o mercado, ou seja, são mais de 40 milhões de consumidores na nova classe média e também cerca de 100 milhões de pessoas consumindo no País, com isso o aumento do poder aquisitivo gera demanda para produtos e serviços. Em segundo esta a escolaridade do brasileiro em geral e do empreendedor, são mais de 75% dos empreendedores com nível superior completo que iniciam um negócio por oportunidade. Em terceiro lugar esta o ambiente legal e também as facilidades e proteção que o MEI possui ao abrir o seu negócio, tais como, em 2006, foi criada a Lei geral da Micro e Pequena empresa, em 2007 o surgimento do Simples Nacional, em 2011 os limites do Simples é atualizado e a carga tributária do MEI é reduzida e em 2015 o Super Simples é ampliado para todas as categorias e cria-se uma proteção para o MEI e disciplina-se a substituição tributária.

De acordo com o SEBRAE, o portal do Empreendedor ficou acessível a todo o País e tornou o MEI uma experiência inédita. Pois o Brasil levou quase 514 anos para ter hoje 9,5 milhões de empresas de todos os portes. Em apenas cinco anos o MEI já atingiu 4,7 milhões.

Delci² Lutz, 49 anos, divorciada, mãe de dois filhos, moradora de Novo Hamburgo (RS). Ela é costureira e figurinista para espetáculos de teatro e dança, se qualificou, registrou-se como MEI, formalizou a própria empresa e abriu mão do Bolsa Família depois que a renda familiar aumentou. Atualmente Delci fatura R\$ 2.000,00 por mês.

Milhares de empreendedores que são ou foram beneficiários de programas sociais também buscaram a formalização de seus pequenos negócios como MEI. Inclusive buscaram se qualificar, através de cursos, palestras, para assim melhorar sua vida profissional e aumentar suas chances de sucesso.

2.1 PERFIL DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL NA REGIÃO DE JUÍNA

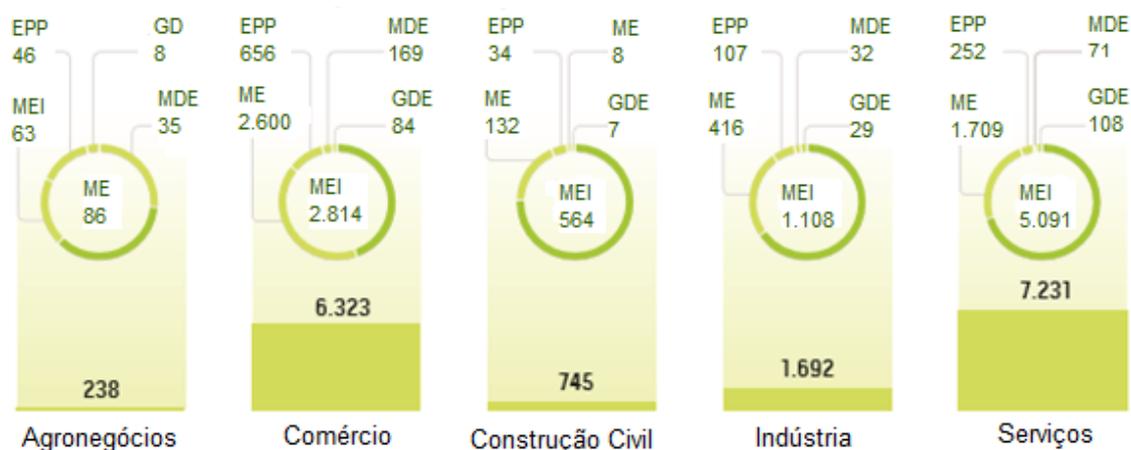
De acordo com dados disponibilizados pelo IBGE (2015) a região de Juína tinha uma população equivalente à 198.370 pessoas. A variação média anual de crescimento da população de 2010 a 2015 foi de 2% ao ano. Comparado com a população total do estado, a região representou 6% desse total.

Verificou-se também que em 2010, 2/3 da população da região encontrava-se na área urbana, e que 53% desse total era do sexo masculino e 47% do sexo feminino.

As MPE's representam 97% das empresas da região, seguidos pelas empresas de médio e grande porte, os MEI's representam 68% dessas empresas, conforme mostra a figura 01.

²INCLUSÃO PRODUTIVA. **Mais de Um milhão de Microempreendedores Individuais são do Bolsa Família.** Disponível em: <<https://inclusaoprodutiva.wordpress.com/tag/delci-lutz/>> Acesso em: 06 out. 2017.

Figura 1: Quantidades de empresas, segundo os portes e setores.



Fonte: SEBRAE/MT

Juína é o principal município que possui o maior número de empreendedores formalizados como MEI. A Tabela 1 mostra a distribuição do MEI por setores, segundo os municípios.

Tabela 1: Distribuição dos MEI's por setores, segundo os Municípios

Municípios	Agro	Com	Const Civil	Ind	Serv	Total geral
Aripuanã	7	228	25	74	344	678
Brasnorte	2	136	12	42	194	386
Castanheira	3	65	22	25	79	194
Colniza	4	280	17	56	300	657
Cotriguaçu	1	105	8	26	107	247
Juara	3	187	38	77	311	616
Juína	15	504	221	203	940	1.883
Juruena	6	139	26	45	196	412
Novo Horizonte do Norte	-	27	9	8	42	86
Porto dos Gaúchos	5	40	18	19	92	174
Rondolândia	2	16	4	9	29	60
REGIÃO	48	1.727	400	584	2.634	5.393

Fonte: SEBRAE/MT

As exportações realizadas pela região em 2015 somaram um montante de US\$ 102.096.748,00. Em 2013, a região quase duplicou o faturamento das exportações. Já em 2014, as exportações caíram. E em 2015 teve aumento significativo de 3% em relação aos últimos anos. Em relação às importações a região somou um montante de US\$ 46.155,00. Registrando resultado negativo em relação a 2012 de -99%. A Tabela 2 mostra as exportações e importações de cada município da região.

Tabela 2: Exportações e importações dos MEI's de cada município da região.

Exportações

Municípios	2012	2013	2014	2015	Variação 2015/12
Aripuanã	19.691.122	21.776.475	21.568.222	19.857.711	-16%
Brasnorte	48.880.494	115.195.873	95.514.769	59.496.528	22%
Colniza	11.330.531	13.381.811	11.594.918	11.017.266	-3%
Cotriguaçu	4.292.754	4.318.522	4.917.424	4.072.201	-5%
Juina	7.164.473	7.644.413	6.819.705	5.810.943	-19%
Juruena	5.334.246	3.266.132	3.393.015	1.346.950	-75%
Porto dos Gaúchos	2.248.521	1.830.124	0	495.149	-78%
TOTAL (US\$)	98.942.141	167.413.350	143.808.053	102.096.748	3%

Importações

Municípios	2012	2013	2014	2015	Variação 2015/12
Aripuanã	16.868.388		25.494	0	
Brasnorte	0	0	970.000	13.442	
Colniza	3.500	2.322	0	0	
Cotriguaçu	10.175	195.737	0	23.428	30%
Juina	45.913	40.658	381.500	9.285	-80%
Juruena	0	0	73.586	0	
Porto dos Gaúchos	0	0	684.607	0	
TOTAL (US\$)	16.927.976	238.717	2.135.187	46.155	-99%

Fonte: SEBRAE/MT

2.2 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

2.2.1 Planejamento

Planejamento significa estabelecer um conjunto de providências para a realização de objetivos organizacionais de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, envolvendo a escolha de um curso de ação e quando e como deve ser realizado. De todas as funções administrativas, o planejamento é a mais importante, pois afeta todas as demais. Para Maximiano (2004) planejar é tomar no presente, decisões que afetam o futuro.

Entende-se que planejamento é essencial para na organização, pois é por ele que todas as outras funções são afetadas. Dessa forma, Oliveira (2007), faz um esboço sobre o propósito do planejamento.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2007).

Maximiano (2006, p. 138), ressalta que o planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É a aplicação do processo de tomar decisões que de alguma forma vão influenciar o futuro da organização.

Além disso, ele diz também que o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais. Para psicologia planejar é uma função cognitiva superior, um tipo raro de habilidade, ou seja, uma inteligência.

Sendo assim, Maximiano (2006, p. 138), diz que o processo de planejamento é definido entre várias maneiras, tais como, a definição dos objetivos a serem alcançados, bem como os meios para realização de resultados. Também pode ser definido como o tempo necessário para se passar de uma situação conhecida para uma desejada e a definição de objetivos e avaliações de alternativas.

Além de processo de tomar decisões e competência intelectual, planejar é também uma questão de atitude. Planejar é o resultado de atitudes favoráveis à mudança – de atitudes que reconhecem a necessidade de mudança e de ação para fazer a mudança acontecer. (MAXIMIANO, 2006, p. 139).

Ainda de acordo com Maximiano (2006) a atitude pode ser proativa, que é representada pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças na organização. Se usada proativamente provoca mudanças que permitem à organização alterar dinamicamente seus sistemas internos e suas relações com o ambiente externo. A atitude também pode ser reativa, que representa as forças que desejam e preserva a estabilidade, a manutenção do estado atual da organização. É a atitude dos administradores que processam negativamente as informações que vêm do ambiente externo e de dentro da própria organização. Essa informação não é capaz de provocar nenhuma mudança, seja na forma como a organização trata seus recursos, seja na forma como se relaciona com o ambiente.

Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, e em que sequência. (...) Não se trata de adivinhar o futuro, mas de reconhecer que, como as ações presentes refletem necessariamente antecipações e presunções sobre o futuro, essas antecipações e presunções devem ser feitas explicitamente e não subjetivamente, para afastar qualquer sombra de dúvida. (CHIAVENATO, 2006, p. 221).

Segundo Chiavenato (2006, p. 222), o planejamento envolve várias maneiras de lidar com a incerteza e com a mudança. Ele pode levar a um ponto em que as decisões importantes são adiadas ou simplesmente não tomadas.

Já no conceito de Oliveira (1996), planejamento é um processo que se baseia em dados e métodos utilizados pela empresa no passado até chegar no tempo atual. Assim, projeta as dimensões anteriores juntamente com as que ele planeja alcançar, com dados, tanto do seu macro como micro ambiente, fazendo com que ele projete o seu futuro e os melhores métodos e maneiras para alcançar o seu objetivo na organização, concentrando seus esforços e recursos da melhor maneira possível para sua eficiência.

O planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou organização buscará no futuro. O planejamento não é uma resposta informal ou casual a uma crise, mas sim um esforço intencional que é direcionado e controlado por gerentes e que muitas vezes se vale do conhecimento e da experiência de funcionários em toda a organização. (SNELL, 2006, p. 117).

Segundo Maximiano (2015, p. 155), o processo de tomar e executar decisões sobre o futuro chama-se planejamento. Os planos são a resultante do processo de planejamento. Há vários tipos de planos: estratégicos, operacionais, permanentes, temporários, de curto e longo prazo, financeiros, de recursos humanos etc. os planos são guias para a ação no futuro.

O planejamento implica em definir objetivos a serem alcançados, verificar onde as coisas estão hoje, desenvolver as premissas sobre condições futuras, identificar meios para alcançar os objetivos e implementar os planos de ação necessários, sendo assim fica fácil para o administrador organizar, dirigir e controlar a organização.

Para Brito (2015) o planejamento é a definição de diretrizes, pois além de estratégico ele fixa paradigmas estáticos para serem implantados, isto é, procura-se alcançar o desenvolvimento econômico, que é um processo de mudanças estruturais.

Conforme Ackoff (1979), o planejamento nada mais é que o processo de tomada de decisão, mas nem sempre o processo decisório é definido como planejamento.

O planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões. Um conjunto de decisões forma um sistema, se o efeito de cada decisão no resultado desejado depende de, pelo menos, outra decisão do conjunto. Algumas decisões do conjunto podem ser complexas, outras simples. A principal complexidade do planejamento, porém, advém mais do inter-relacionamento das decisões do que delas em si. (ACKOFF, 1970, p. 02).

Conforme os autores acima entende-se que o planejamento é uma etapa fundamental ao conceito dos administradores e deve ser utilizado em todos os padrões de uma empresa, inclusive dos microempreendedores individuais. Através do planejamento, busca-se o crescimento empresarial, que não fica preso numa rotina, vendendo, fabricando ou prestando serviço numa mesma margem de lucro. Assim eles podem projetar maneiras de como expandir o negócio, buscar novos clientes ou materiais e produtos mais baratos para possuir uma rentabilidade mais desejada. Para isso, necessita-se de uma avaliação, tanto do desempenho

profissional como do mercado ao seu redor, dessa forma verifica-se falhas e erros que foram cometidos anteriormente para não cometê-los novamente.

2.2.2 Processo do Planejamento

Maximiano (2006, p.141), o processo de planejar compreende três etapas principais que são elas: dados da entrada, preparação do plano e processos de planejamento.

Dados da entrada significa transformar a informação para produzir novas informações e decisões. É o coração do processo de planejamento. Os dados são transformados através de: interpretação das informações; identificação de alternativas para lidar com as necessidades, ameaças, oportunidades ou situações previsíveis do futuro; avaliação das alternativas e escolha de um curso de ação ou objetivo.

Preparação do plano, o resultado do processo de planejamento é a preparação de planos, que contém pelo menos os seguintes componentes: objetivos; definição de meios para realizar os objetivos; previsão dos meios ou instrumentos de controle.

Processos de Planejamento, os processos podem ser classificados de acordo com o impacto da organização, e são divididos em três níveis principais: estratégico, funcionais e operacionais.

2.2.3 Fases do Planejamento

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes.

De forma geral e independentemente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. No primeiro momento é realizado o planejamento dos fins que consiste na especificação do estado futuro desejado. Nesta fase estão incluídos a definição da visão, da missão, dos propósitos, dos objetivos gerais e setoriais, os desafios e as metas.

Também é feito o planejamento dos meios com a proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo seja pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade ou pela diversificação de produtos. Neste momento são feitas de escolha de macro estratégicas, macro políticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.

No planejamento organizacional são esquematizados os requisitos organizacionais para serem realizados os meios propostos. Desta forma, pode-se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.

Já no planejamento dos recursos é feito o dimensionamento dos recursos humanos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. São estabelecidos os programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado. O planejamento da implantação e do controle consiste em definir como será o gerenciamento do empreendimento, seus programas e projetos.

Já para Pires (2015) o planejamento apresenta seis fases, que são: as ideias, os estudos preliminares, o anteprojeto, projeto definitivo, a execução dos trabalhos e por fim o acompanhamento do projeto.

Entende-se que o principal objetivo das fases do planejamento, é desenvolver um projeto bem feito, onde a empresa consiga criar, expandir, modernizar, realocar, fundir, incorporar, mudar de atividade, sanear financeiramente e redimensionar o capital de giro permanente. Pois quando o projeto não é feito com a devida competência, a empresa deixa de cessar certos benefícios e acaba não se sustentando mais. O projeto precisa ser competente.

2.2.4 Estratégia

Estratégia tem como objetivo principal chegar ao ponto que se objetiva, se diferenciando do seu concorrente. Quanto mais incerteza ou imprevisibilidade de uma situação, maior a necessidade de estratégia. Porém, conforme Chiavenato (2001), o termo estratégia não possui um significado único, no contexto atual e utilizado na política, economia empresarial, entre outros, mas se mantendo nas suas raízes semânticas. Conforme o autor acima supracitado, nas questões empresariais,

estratégia é uma forma de lidar com seu campo de trabalho, tendo nele os seus concorrentes, fornecedores e clientes.

Estratégia é um conceito grego. A palavra estratégia nasceu na Grécia Antiga (como *strategía* ou *strategiké* – derivada de *stratos* – exército – e *agein* – conduzir), onde era empregada para definir a arte dos generais, chamados *estrategos* (ou *strategós*). Essa arte, ou trabalho, consistia em organizar e empregar os combatentes no campo de batalha, para vencer o inimigo. (MAXIMIANO, 2015, p.157).

Segundo (ARAÚJO, 2010, apud MOTTA, 2001), estratégia “é o conjunto de decisões fixadas em um plano do processo organizacional que integra a missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente”.

Como o ambiente empresarial é difícil de ser controlado, para manter a empresa bem estruturada, com objetivos bem definidos, decisões e ações para alcançar a missão organizacional, exige-se da empresa um entendimento elevado de estratégia. Visando assegurar vantagens competitivas contínuas, e com elas gerar uma força de vontade e confiança maior dentro da estrutura organizacional, se diferenciando das demais.

Estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinado a atingir os objetivos da organização. A estratégia que uma organização implementa é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização tem certos pontos fortes e certos pontos fracos. As estratégias, que a organização implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos dos consumidores e a outros atores-chaves do ambiente externo. (SNELL, 2006, p. 121).

Araújo (2010), conceitua estratégia como sendo, um conjunto de regras para o desenvolvimento da relação com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologia a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos, e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes.

Sendo assim, conforme os autores acima afirmam, entende-se que estratégia é um conceito amplo, usado para atingir objetivos da organização, pois é o alvo dos principais resultados finais em relação à sobrevivência, valor e crescimento da empresa em longo prazo. A estratégia também é capaz de identificar os pontos fortes e fracos da organização, sem deixar de atingir os seus objetivos e de considerar as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo e interno.

2.2.5 Estratégia Competitiva

Angeloni, Mussi (2008), os movimentos estratégicos das empresas referem-se às constantes buscas por vantagens competitivas no ambiente econômico, pois a competitividade é o atributo que deveria ser buscado pelos agentes, de modo a obter melhor posicionamento estratégico no mercado.

A competitividade, portanto, pode ser vista sob os enfoques micro e macroeconômico. No enfoque microeconômico, a competitividade é centrada sobre a atuação da empresa: sua aptidão na produção e na venda de determinado produto em relação aos seus concorrentes. No enfoque macroeconômico, a competitividade aparece como a capacidade de as economias nacionais apresentarem resultados em nível internacional. (ANGELONI, MUSSI, 2008, p. 09).

Haguenauer (1989) define a competitividade em dois grupos, competitividade como desempenho e competitividade como eficiência:

- a) Competitividade como desempenho, é a competitividade em relação a sua participação no mercado, alcançada em determinado momento, atingida por uma empresa ou um conjunto delas em dado momento, ou por meio de sua participação nas exportações de certa indústria;
- b) Competitividade como eficiência, é a competitividade conforme a empresa se esforça para competir, ou seja, a capacidade da empresa converter insumos em produtos com o máximo de rendimento, isto é produzir bens com maior eficácia e eficiência que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade, tecnologia, salários e produtividade.

Angeloni e Mussi (2008), afirmam que o desempenho competitivo de uma empresa, ou de uma indústria, é condicionado por diversos fatores que podem ser internos às empresas, estruturais ou sistêmicos. Ele cita três principais fatores determinantes da competitividade, que são: fatores empresariais, fatores estruturais e fatores sistêmicos.

Os fatores empresariais são aqueles que a companhia tem poder de decisão ou os que determinam a atividade da empresa e sua cultura organizacional. Referem-se às estratégias competitivas. Destacam-se as pessoas que, pela sua qualificação e flexibilidade, são responsáveis pelo nível de produtividade, pela

gestão da empresa e pelas ações de inovação. Incluem-se também os fatores de produção e atualização dos equipamentos.

Fatores estruturais são aqueles em que a capacidade de intervenção da empresa está limitada, pela estrutura de mercado na qual a empresa está inserida, ou seja, a capacidade de intervenção é mediada pelo processo de concorrência e por fatores como tamanho, dinamismo e grau de sofisticação do mercado, bem como pela configuração e articulação da empresa na cadeia da indústria da qual pertence. Também é considerando fatores estruturais a regulação da concorrência e o regime de incentivos governamentais para as indústrias.

Fatores sistêmicos são aqueles que a empresa tem pouca ou nenhuma possibilidade de intervir, ou seja, são características gerais do sistema socioeconômico, político e institucional de determinado país e exercem papel decisivo sobre a competitividade das empresas, afetando-as em todos os níveis. De modo geral, decorrem de políticas governamentais que influenciam características e padrão de concorrência em cada indústria e exercem papel decisivo sobre a competitividade das empresas de determinada nação, em relação ao comércio internacional.

2.2.6 Planejamento Estratégico

É um conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo. Snell (2006, p.123), o planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos focam na parte externa da organização. Os responsáveis pela execução e desenvolvimento estratégico são os altos executivos, embora eles não formulem ou implementem pessoalmente o plano todo.

Planejamento estratégico é um dos elementos do processo de administração estratégica, formada ainda por monitoramento de resultados e reinício do ciclo de decisões. Faz parte desse processo o uso da ferramenta SWOT – que sistematiza a análise das ameaças e oportunidades do ambiente, e pontos fortes e fracos dos sistemas internos. (MAXIMIANO, 2015, p. 163).

Na visão de Almeida, (2001, p. 13), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa

criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Chiavenato (2006), diz que é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas principais características são:

- I. Projeto a longo prazo – tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente;
- II. Envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos globais da organização;
- III. É definido pela cúpula da organização situada no nível institucional e corresponde ao plano maior, ao qual todos os demais estão subordinados;
- IV. É voltado para a eficácia da organização no alcance de seus objetivos globais. (CHIAVENATO, 2006. p. 223).

O planejamento estratégico é importante, pois ajuda o empreendimento a concretizar sua visão, corrigir rumos e encontrar oportunidades. É também fundamental em organizações, pois é a técnica mais utilizada para a definição de ações estratégicas na organização. (ANGELONI E MUSSI, 2008). O planejamento estratégico é importante também em relação aos stakeholders, porque além de ter a participação dos colaboradores é necessário que todos que se importam com a empresa estejam envolvidos.

Estratégias de negócio bem sucedidas resultam não de uma análise rigorosa, mas de um estado mental particular. A formulação da estratégia é, essencialmente, um processo criativo e, principalmente, intuitivo, frequentemente aliado a uma mudança brusca. Os estrategistas empregam análises somente para estimular o processo criativo, para testar as ideias que emergem, para trabalhar suas implicações estratégicas ou para garantir a execução com sucesso. (ANGELONI E MUSSI, 2008, p. 258).

Sendo assim entende-se que o planejamento estratégico é o mais importante da organização, pois é a partir dele que as tarefas ou atividades da organização são definidas, ou seja, o processo capaz de gerar resultados a partir de tomadas de decisão que podem moldar ou controlar o futuro da organização.

2.2.7 Planejamento Tático

Snell (2006), faz uma afirmação sucinta sobre planejamento tático:

O planejamento tático como sendo o tradutor de objetivos e planos estratégicos mais amplos em metas e planos específicos que são relevantes para uma parte definida da organização, geralmente uma área funcional, como marketing ou recursos humanos. Os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do plano estratégico. (SNELL, 2006, p. 121).

É um conjunto de procedimentos para traduzir objetivos estratégicos abrangentes em objetivos e planos específicos relevantes para determinada parte da organização.

Para Chiavenato (2006, p. 224), é o planejamento feito no nível departamental. Cada unidade organizacional deve ter o seu planejamento tático subordinado ao planejamento estratégico. Encontramos no Planejamento Tático características como, o médio prazo geralmente para exercício anual.

É um nível de planejamento que envolve cada departamento ou unidade da organização, abrangendo seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir objetivos departamentais. É definido no nível intermediário para cada departamento ou unidade da empresa, sendo voltado para a coordenação e integração das atividades internas da organização.

Conforme os autores entendem-se, que o planejamento tático, é o que trata das metas e objetos específicos de cada setor da organização, metas essas de médio prazo, ou seja, metas e objetivos anuais.

2.2.8 Planejamento Operacional

De acordo com (Maximiano, 2015, p. 178), a função do planejamento operacional é ajudar os administradores a entender o comportamento futuro de determinadas variáveis. As técnicas de planejamento operacional, por outro lado, têm finalidade decisória, ou seja, sua função é definir o comportamento de determinadas variáveis.

Em outras palavras o planejamento operacional é o processo de definir ações específicas e recursos que possibilitam a realização de objetivos. É o processo fundamental para lidar com o futuro. O processo de planejamento operacional começa com a identificação das atividades que devem ser executadas para que os objetivos possam ser realizados. As atividades consomem tempo. O consumo de tempo depende do trabalho ou esforço previsto para realizar as atividades. Depende também dos recursos alocados: mais recursos, menos tempo e vice-versa.

Como identificador dos procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras, como rodadas de produção, programação das entregas e necessidades de recursos humanos. (MAXIMIANO, 2006, p. 122).

Segundo (Chiavenato, 2006, p. 224), o planejamento operacional se refere a cada tarefa ou atividades. São projetos para o curto prazo que geralmente abrange o cotidiano, ou seja, a rotina diária ou semanal. Trata das cada tarefa ou atividades específicas com enfoque no alcance de metas deste nível. Suas categorias são tarefas, operação ou atividade, sendo voltada para a eficiência.

Com isso, entende-se que o planejamento operacional é restrito a áreas específicas da organização, onde são tratados assuntos atuais e presentes.

2.3 ORGANIZAÇÃO

2.3.1 Organização e seus Métodos

De acordo com Cury (2005), organização e métodos, é uma função administrativa que serve de ferramenta para a renovação organizacional. Ele ajuda a modelar a estrutura da empresa, através do organograma, além de seus métodos de trabalho, buscando a otimização da organização. É uma ferramenta que serve também como diferencial competitivo. Seus objetivos são:

1. Racionalizar os processos administrativos e operacionais;
2. Identificar os pontos críticos e falhos da empresa e apontar soluções;
3. Melhorar os métodos de trabalho através da análise e criação de formas alternativas;
4. Buscar a padronização de métodos e procedimentos;

5. Pesquisar evoluções tecnológicas que possam ser utilizadas pela empresa em suas áreas;
6. Possibilitar a troca de experiências (com o auxílio do *benchmarking*). (CURY, 2005, P. 85).

A função organizar pode ser definida como a ordenação dos recursos materiais e humanos, que tem como objetivo atingir os objetivos da empresa. Também compreende várias fases, como a elaboração dos níveis hierárquicos e definição das estruturas organizacionais.

O organograma da empresa é definido nessa função administrativa, ele serve para que a representação da estrutura da empresa fique bem clara nos níveis hierárquicos.

De acordo com Chiavenato (2005), a palavra organização pode assumir vários significados. Um deles é o de organização como uma entidade social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. Isso significa que a organização é constituída por pessoas, sendo dirigida com o propósito de alcançar resultados, sendo eles de gerar lucros ou proporcionar satisfação social.

É uma definição que pode ser aplicada praticamente a todos os tipos de organizações, sejam elas lucrativas ou não. Desta forma, a organização pode ser entendida como uma divisão formal de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades. É uma organização planejada ou definida no organograma, validada pela Direção e comunicada a todos pelos manuais de organização. Trata-se de uma organização formalizada oficialmente.

A organização também pode assumir um aspecto informal, ou seja, organização que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal, a partir dos relacionamentos humanos como ocupantes de cargo.

Outro significado de organização é o de função administrativa, sendo parte integrante do processo administrativo. Aqui encontramos o significado do ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração, e estabelecer relações entre eles e as atribuições de cada um deles.

Ainda segundo o autor, existem quatro componentes da função organizar, que são eles:

1. Tarefas – o trabalho realizado em uma empresa sofre um processo de divisão; a divisão do trabalho provoca a especialização de atividades e de funções. Funções essas a serem realizadas a partir dos objetivos definidos no planejamento e formam a base da organização. As funções são subdivididas em tarefas;
2. Pessoas – cada pessoas é designada para ocupar um cargo, que é uma parte específica do trabalho global. Essa designação leva em conta as habilidades, aptidões, interesses, experiência, prática e o comportamento de cada pessoa;
3. Órgãos – o trabalho e as pessoas são agrupados em órgãos, à medida que envolva características ou objetivos similares. Os órgãos passam a ser dispostos em níveis hierárquicos e em áreas de atividades. Em função da ligação direta ou indireta com os objetivos da empresa, passam a existir os órgãos de linha e de staff;
4. Relações – os relacionamentos constituem o conceito talvez mais importante dentro da organização. Relacionamento entre pessoas e seu trabalho. (CHIAVENATO, 2005, p. 158).

Diante do exposto acima, uma organização tem por finalidade alcançar objetivos por meio de esforços individuais. Ela é a segunda função administrativa e depende do planejamento, da direção e do controle para formar o processo administrativo. Isso ocorre para que os objetivos possam ser alcançados, com os planos sendo executados e as pessoas trabalhando para que as atividades sejam feitas de maneira lógica evitando conflitos e confusões.

2.3.2 Estrutura Organizacional

Para Lerner (1976), a estrutura organizacional é um assunto fundamental para qualquer empresa, onde temos na prática um alto número de variações em seus modelos, há fatores como o ramo da empresa, tamanho, lucratividade, entre outros, que darão um modo exclusivo a cada empresa para lidar com a sua estrutura organizacional.

Segundo Stoner e Freeman (1999), estrutura organizacional, baseia-se na maneira pela qual se dividem as atividades de uma organização, assim como também coordenadas e organizadas.

Diante do exposto acima, entende-se que estrutura organizacional, é a forma de como a empresa é organizada, no que diz respeito à divisão de trabalho e recurso. É também um instrumento de gestão onde os gestores usam como forma de enxergar para onde estão indo os esforços e se todos convergem de acordo com o planejamento da empresa. Dessa forma ela deve ser o mais simples possível para

facilitar o fluxo de tomada de decisão e a difusão e compreensão da estratégia, com a compreensão facilita o entendimento dos colaboradores em relação a decisão tomada.

2.3.3 Organização Formal e Informal

Para Storner e Freeman (1999, p. 231), as estruturas são vistas através dos organogramas, que tendem a apresentar normalmente a estrutura formal da empresa. “Na verdade o organograma não pode captar os relacionamentos interpessoais que formam a estrutura informal”.

Já para Araújo e Garcia (2010), a organização formal e informal aponta para a organização como um todo, atuando de forma fechada, mas já na trajetória inexorável das empresas como parte de um sistema social e não apenas para o lado do negócio.

2.3.4 Organograma

Segundo Bateman (2006), o organograma mostra “as posições dentro da empresa e a forma como elas são dispostas. O organograma fornece um panorama da estrutura de reporte (quem se reporta a quem) e as várias atividades que são desempenhadas por diferentes indivíduos”.

Para Araújo e Garcia (2010), o organograma faz com que o gestor conheça, entenda e analise a organização. Ele fará com que você em pouco tempo entenda melhor a sua empresa. O organograma tem a função de auxiliar em um entendimento mais fácil da empresa, fazendo assim com que os seus colaboradores consigam interpretar melhor.

Segundo Kwasnicka (1987), o organograma pode evitar muitos erros na organização. Ele também tem a função de ajudar o gestor na tomada de decisões. A organização é algo muito complexo, e sem um norteador, fica muito difícil a identificar por completo, onde a criação de um organograma se faz necessário.

2.3.5 Departamentalização

Storner e Freeman (1999), afirmam que “No organograma, cada retângulo representa uma divisão do trabalho e o modo como as tarefas são departamentalizadas”.

Segundo Oliveira (2009), Departamentalização se define como agrupamento de setores organizacionais, definidos por critérios particulares da empresa. alguns exemplos são: departamento financeiro, departamento de recursos humanos, tecnológico, entre outros.

2.3.6 Centralização e Descentralização

Sobre centralização Rodrigues e Santos (2001), afirmam que e em um ambiente competitivo, dinâmico e complexo, a inovação é um fator determinante e extremamente necessário. Para isto, as pessoas devem estar sempre envolvidas nos processos de decisão.

Sobre descentralização, Stoner e Freeman (1999) concluem que, para o gestor é uma facilitação, pois com a descentralização ele deixa de lidar com os mais diversos sistemas de uma organização e passa então a lidar com ela, como um sistema unificado e propositado, composto agora de partes que se inter-relacionam.

2.3.7 Fluxograma

Segundo Araújo e Garcia (2010). O fluxograma tem o papel de mostrar de forma clara e objetiva, o desenho da organização. Ele serve também para facilitar a localização dos pontos críticos da empresa, e traz um rápido entendimento das alterações ocorridas na empresa.

De acordo com Lerner (1976), trata-se de uma representação gráfica na qual permite apresentar o movimento histórico de atividades gerais dentro da empresa, com a finalidade de complementar e facilitar nas rotinas de trabalho.

2.3.8 Quadro de Distribuição de Trabalho

De acordo com Storner e Freeman (1999), nenhum indivíduo tem capacidade de realizar todas as operações que cercam uma empresa, pois elas são muito complexas. A divisão do trabalho cria tarefas pequenas que podem ser aprendidas e executadas com maior eficiência.

Segundo Smith (1976), a maior vantagem de se dividir o trabalho é que dividindo o trabalho total em pequenas partes, cada trabalhador conseguirá se aperfeiçoar naquela fração de todo o processo, com isto sua produtividade se expandirá.

2.4 DIREÇÃO

De acordo com Chiavenato (2005), administrar é uma função que exige muito habilidade humana do profissional, pois é a função que faz acontecer, dinamiza, ou seja, a função da tomada de decisões, de liderança e intercomunicação com os subordinados. A direção pode se dar no nível administrativo abarcando toda a empresa, ou nos níveis departamentais onde abrange as unidades e ainda no nível operacional.

A direção segue princípios como a unidade de comando onde cada subordinado tem um superior ao qual deve prestar contas. Também compreende a delegação, com a designação das tarefas, de autoridade e responsabilidade, bem como a amplitude do controle que é a limitação do número de posições que podem ser eficientemente supervisionadas por um único indivíduo. Outro princípio a ser considerado é a coordenação ou relação humana que harmoniza os esforços individuais em benefício de um bem comum.

A direção constitui a terceira função administrativa, que vem logo depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da Direção: acionar e dinamizar a empresa. A direção está relacionada com a ação, como colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas: esta diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. (CHIAVENATO, 2005, p. 441).

Ainda segundo o autor citado acima, enquanto as demais funções administrativas: planejamento, organização e controle são impessoais, a direção é um processo interpessoal que determina relações entre indivíduos. A direção deve guiar e motivar o comportamento dos subordinados adequando-os aos planos que foram estabelecidos. Também deve compreender os sentimentos dos subordinados e os problemas que eles encaram quando traduzem os planos em ação completada.

Conforme o exposto acima, a direção consiste na comunicação, liderança e motivação das pessoas. A direção interpreta os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, coordenar, controlar, organizar e comandar estejam em uma sequência lógica.

2.4.1 Comunicação

De acordo com Chiavenato (1993), a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais, que são, proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas e; proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

A comunicação é importante no relacionamento entre as posições e no esclarecimento e na explicação aos participantes inferiores das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma ideia adequada do que está acontecendo. (CHIAVENATO, 1993, pag. 185).

Bowditch (1992) conceitua comunicação como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência do significado entre os indivíduos envolvidos. Embora não tenha um modelo único de comunicação humana que leve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos numa situação específica incluem quatro elementos básicos, que são uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor ou uma interpretação de mensagem.

A comunicação é essencialmente um processo interativo e didático (de pessoa para pessoa). É um processo transacional no qual as pessoas constroem um significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que os cerca, e compartilham mutuamente esses significados e expectativas através da troca de símbolos. (BOWDITCH, 1992, p. 82).

Ainda segundo os autores acima, a comunicação é um dos processos mais importantes da gerência e do comportamento organizacional. Tendo em vista a comunicação organizacional, ela pode ser dividida em quatro funções, sendo elas: produção e controle; inovação e socialização. Todas essas funções estão relacionadas ao cumprimento de metas, a realização do trabalho, a atingir objetivos e também ao trabalho em equipe.

Conforme Maximiano (2004), o processo de comunicação significa transmitir informações e significados. Se não há informação e nem significado não há comunicação. Em todos os processos de comunicação, sempre haverá os seguintes elementos: emissor, receptor, mensagem, canal de comunicação, ruídos e feedback. Emissor é a fonte da comunicação, o receptor é o destinatário, ruídos são as interferências no momento da recepção, impedindo de ter informações eficazes, *feedback* é a realimentação, ou seja, o retorno da informação para o emissor.

Ainda segundo o autor citado acima, há duas formas de comunicação, que são a oral e a escrita, ambas podem ser auxiliadas por gráficos, fotografias, mapas ou objetos. A Comunicação Oral é o canal mais importante de comunicação, pois além do domínio do idioma, envolve a escolha das palavras, o tom de voz e a correção da linguagem, quem não fala direito, dificilmente dominarão os outros meios de comunicação. É importante também que os funcionários da organização tenham conhecimento, pelo fato de ser comum fazerem apresentações para públicos internos e externos. Já a Comunicação escrita, é muito mais complexa, pois envolve um segundo sistema de codificação, exemplo de comunicação escrita dentro da organização, são os e-mails ou relatórios enviados para a diretoria ou para clientes. Em todas as organizações há necessidade de documentação.

Dessa forma, entende-se que a comunicação na empresa ocorre de maneira informal na maioria das vezes, porém há assuntos que são tratados de maneira formal, o processo de comunicação acaba sendo falho muitas vezes, onde em

determinados momentos, uma pessoa não consegue entender a outra, prejudicando muitas vezes, o andamento dos processos.

2.4.2 Liderança

Segundo Chiavenato (1993), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa motivar a equipe e saber conduzir as pessoas.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais. (CHIAVENATO, 1993, p.. 172).

De acordo com Bowditch (1992), a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou um grupo de pessoas é orientado para estabelecimento e atingimento de metas.

A liderança é uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual uma base legítima. A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores. (BOWDITCH, 1992, p. 118).

Conforme Maximiano (2004), existem vários tipos de lideranças, como: Liderança orientada para tarefa, ou seja, autocracia, liderança diretiva, Liderança orientada para as pessoas, democracia, liderança participativa e liderança orientada, que indicam algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões. O comportamento do Líder é influenciado conforme as suas decisões perante o grupo.

A regra na liderança, autocracia e democracia, são estilos básicos que se desdobram em outros, e podem variar para mais ou para menos. Nessa regra, a autoridade do gerente e a autonomia dos liderados se combinam. Quando a autoridade do gerente aumenta, a autonomia dos liderados diminui, sendo assim, o

grau de autocracia aumenta, e se acontecer ao contrário, o grau de democracia aumenta.

Liderança Bidimensional, quer dizer que a Liderança para tarefa, também poder ser orientada para pessoas, como também a autocracia e democracia.

Administradores que têm um estilo orientado para a tarefa supervisionam de perto os empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Para ele, fazer com que o trabalho seja realizado é mais importante do que o crescimento ou a satisfação pessoal dos empregados. Administradores com estilo orientado para os empregados tentam motivar, em vez de controlar os subordinados. (STONER; FREEMAN, 1994, P. 346).

Araújo e Garcia (2010) afirmam que, na maioria das organizações onde pessoas exercem papel de liderança, é chamada a atenção da maneira como o mesmo consegue exercer uma motivação e influenciar um grande número de colaboradores. Portanto a empresa deve utilizar esta virtude do líder, para que ele possa exercer este papel de influência, a fim de trazer uma melhoria para a organização, fazendo com que ele estimule os demais a melhorar o desempenho em suas funções.

Portanto, entende-se que na organização, a liderança é democrática, pois os funcionários tem o livre arbítrio para sugerir mudanças na organização, a fim de buscar melhorias. O controle do líder sobre o mesmo também é moderado, apenas ditando algumas atividades que não são rotineiras e que devem ser exercidas em determinado momento.

2.4.3 Conflito

BERGAMINI (2006), o conflito geralmente acontece em situações nas quais dois objetivos ou valores pessoais, incompatíveis entre si, exigem necessariamente opção por um deles apenas, onde o individuo terá que abrir mão de sua própria crença ou esperança pessoal.

O conflito em si não representa senão uma situação de transição, mas nessa busca de ajustamento haverá certo desgaste de energias que eventualmente pode ocasionar danos pessoais. Sendo assim, toda situação conflitiva pode ser considerada como um sinal vermelho que anuncia o perigo máximo representado pela iminência da ameaça de provável perda

pessoal, esse estado é chamado de alarme que prepara o organismo para lutar ou fugir. (BERGAMINI, 2006, pag. 149).

Não são todas a vezes que os negócios são resolvidos em uma mesa de reuniões, as vezes é preciso enfrentar os desafios perante as opiniões e fatos em público e ter a reação imediatamente do que será feito sobre aquilo que é dito. LUPERINI (2008).

Burbridge e Burbridge (2012) enxergam nos conflitos como situações naturais e em alguns casos necessárias, pois pode ser o impulsor de mudanças. Porém alguns conflitos são desnecessários e podem causar prejuízos às pessoas. Os gestores devem identificar os possíveis conflitos, e verificar se são produtivos ou prejudiciais, os gerenciando.

Os conflitos podem manifestar-se como disputa salarial, oposições decorrentes das condições de trabalho, rejeição da divisão de funções etc, mas todos têm em comum o fato de que derivam das relações de domínio, sendo tão gerais quanto à existência do mesmo nos sistemas sociais. (LAKATOS, 1997, p. 107).

Em se tratando de conflitos macroindustriais, os principais conflitos ocorrem entre sindicatos e empresários, ou união de empresários, esses conflitos podem ser resolvidos por negociação ou de forma contenciosa na justiça do trabalho. Lakatos (1997).

De acordo com Berg (2012), o conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesse, o que ocorre devido a opiniões e situações divergentes. Nos dias atuais, os conflitos são inevitáveis, porém é fundamental que cada pessoa saiba lidar com os conflitos, para se assegurar o sucesso tanto pessoal, quanto profissional.

2.5 CONTROLE

Esta função esta diretamente ligada ao planejamento, nela deve ser avaliada os progressos da empresa em seus objetivos e feitas as devidas correções para garantir que os resultados sejam satisfatórios, os principais pontos da função de controle são: necessário para medir e avaliar o desempenho organizacional; dinâmico e contínuo; engloba todas as vertentes da organização.

Chiavenato (2005), diz que a palavra controle pode assumir diversos significados em administração. Os três principais são:

1. Controle como função restritiva e coercitiva: que é utilizado para coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não aceitos. O controle apresenta um caráter negativo e limitativo, sendo muitas vezes interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação. É o chamado controle social, aplicado nas organizações e na sociedade para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas;
2. Controle como um sistema automático de regulação: utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou de funcionamento de um sistema.
3. Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, organização e direção. (CHIAVENATO, 2005, P. 300).

Ainda segundo Chiavenato (2005), o controle assim como o planejamento serve de fechamento, pois a abrangência do controle também pode ser feito no nível global, no nível departamental e no nível operacional, respectivamente nos planos estratégico, tático e operacional.

Diante do exposto acima, podemos dizer que controle é a função administrativa que direciona as atividades das pessoas para alcançar as metas organizacionais. O controle consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado.

2.6 PLANO DE NEGÓCIO

Essa é uma das fases fundamentais para o sucesso da empresa. Pois vai passar para o papel de forma estruturada todas as ideias que desenvolveu até o momento. Esse é o momento de discutir estratégias, definir prioridades, descartar ideias desnecessárias. É nesta fase que é elaborado aquele que é o cartão de visita da sua empresa junto de potenciais investidores externos.

O objetivo do plano de negócios é que a equipe exponha de forma realista suas ideias de transformação em um negócio sustentável e lucrativo. Acaba se tornando a etapa mais complicada e minuciosa do processo de criação de uma empresa, pois requer dados referentes à Análise de Mercado, Plano de Investimentos, Fontes de Financiamento, Plano de Tesouraria e Rentabilidade do Projeto. O elevado grau de aspectos técnicos inerentes à elaboração do Plano de

Negócios leva muitos empreendedores a recorrer à apoio especializado. Além da equipe, não será dispensado a ajuda de um consultor, advogados e empresas de contabilidade.

O Plano de Negócios pode ser considerado um passo importante para a abertura ou expansão de um empreendimento. O empreendedor, muitas vezes, tem um plano em mente, mas para que esse empreendimento prospere, faz-se necessária a transformação dessas ideias em um documento formal. (CHIAVENATO, 2004). Os passos para a elaboração de um plano de negócio eficaz e eficiente estão descritos no quadro que se segue:

Quadro 6 - Passos para a elaboração de um Plano de Negócios

Passo	Descrição
Definir a estratégia	a definição da estratégia competitiva é fundamental para seu sucesso. Recomenda-se fazer analisar o ambiente externo da empresa para se identificar oportunidades e ameaças. Depois, analisar o ambiente interno para verificar os pontos fortes e os pontos fracos.
Analisar o mercado	fazer um questionário sobre as perguntas a serem respondidas sobre a comercialização. Por exemplo, o quê, Quanto, Onde, A quem, Comercializar? Toda essa preocupação de resposta às perguntas passa a ser da empresa – mãe, a condutora do negócio.
Analisar a estratégia de produção, tecnologia e sistema de produção	a pequena empresa normalmente trabalha com processos não contínuos, que possibilitam maior variabilidade na produção para atender a estratégias de diferenciação. No entanto, cada vez mais, a tecnologia está automatizando processos, possibilitando ao mesmo tempo essa variabilidade. Uma vez definidos tecnologias e equipamentos, devem – se elaborar fluxogramas qualitativos e quantitativos da produção, layout, número de equipamentos necessários para uma programação de produção.
Avaliar a logística e a localização da fabricação	é necessário avaliar a logística por meio de seus componentes, depois, determinar as variáveis logísticas. Sendo assim, o estudo da logística vai afetar o estudo do sistema produtivo.
Definir os investimentos e fazer a análise econômico-financeira	a análise econômico-financeira não pode ter uma metodologia fixa, pois a resposta necessária pode ser diferente para cada situação de projeto. Numa expansão de capacidade, por exemplo, um tipo de resposta pode ser o retorno do investimento incremental. Já num projeto associado a novo produto, a resposta pode ser o preço mínimo necessário para esse novo produto. Projetos de novas unidades podem ser tratados isoladamente, ao passo que expansões, modernizações e localizações devem levar em consideração o incremento em relação à situação atual.

Constituir a empresa	análise de um consultor é a melhor forma jurídica de constituição e os enquadramentos tributários, pois esse planejamento pode ser decisivo no sucesso do projeto.
Esquematizar o gerenciamento do projeto	é extremamente frequente o insucesso de um projeto pelos atrasos e excessos de gastos em sua implantação. Muitas vezes, o empresário tem experiência na administração da produção, mas não na administração de projetos. Sendo assim, existem alguns componentes básicos para gerenciar projetos, como: o projeto deve ter um gerente; uma matriz de responsabilidades e; um cronograma físico e um cronograma financeiro.
Testar a habilidade e conhecimentos como empreendedor	verifique se seus conhecimentos estão atualizados, é bom ter conhecimentos de estratégia empresarial e marketing, boa visão sobre produção, qualidade e produtividade, conhecimento sobre o produto como poucos, deve saber fazer uma gestão financeira.
Repassar todos os passos anteriores	vale ressaltar que diversas empresas brasileiras apontam um alto grau de mortalidade antes de completar 5 anos de existência, sendo assim, vale a pena repassar todos os passos anteriores, para que o sucesso da empresa seja ainda maior.

Fonte: Casarotto Filho, 2009.

Para Hisrici e Peters (2004) o plano de negócios é: seguramente o documento mais importante para o empreendedor do estágio inicial. É provável que potenciais investidores não pensem em investir em um novo empreendimento enquanto o plano de negócios não estiver completado.

Plano de Negócios é um documento que contem a caracterização do negocio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receita e resultados financeiros. (SALIM, et.al. 2005).

Degen (1989) afirma que: o conteúdo do plano de negócio depende do seu objetivo, da originalidade e, sobretudo, do tipo do negócio [...] por isso, o plano de negócio acaba sendo e deve ser um documento extremamente personalizado.

O plano de negócios pode ser dividido em três tipos, são eles: plano de negócio completo (Garcia, 2009), deve ser utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro ou quando se necessita apresentar uma visão completa do seu negocio. Pode variar de quinze a quarenta paginas, mais material anexo; plano de negócio resumido (DORNELAS, 2001), deve ser utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o

objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um plano de negocio completo.

Deve mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de dez a quinze paginas; plano de negócio operacional (DORNELAS, 2001), é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.

Casarotto Filho (2009), define projeto de análise de viabilidade como um composto de informações sobre o empreendimento e a empresa, aspectos mercadológicos, de localização e de engenharia, além de aspectos econômicos e financeiros.

Projeto econômico como estudos que reúnem informações de mercado, definição e descrição do processo e definição da macrolocalização. O projeto econômico deve apresentar, de forma ordenada, os elementos citados, permitindo estabelecer os custos e as disponibilidades dos insumos necessários à produção, dos transportes e de outros fatores circunstanciais relativos à localização da indústria. (CASAROTTO FILHO, 2009, p. 16).

Para Woiler (2008) o ponto de partida do Plano de Negócios é a análise do ambiente, pois é ele que vai identificar as oportunidades e ameaças. Se o foco da empresa for usar planos, então possivelmente a estratégia passará por um processo longo e será uma estratégia emergente ou implícita. Mas se o foco for usar forças, a estratégia provavelmente será intencional e explícita.

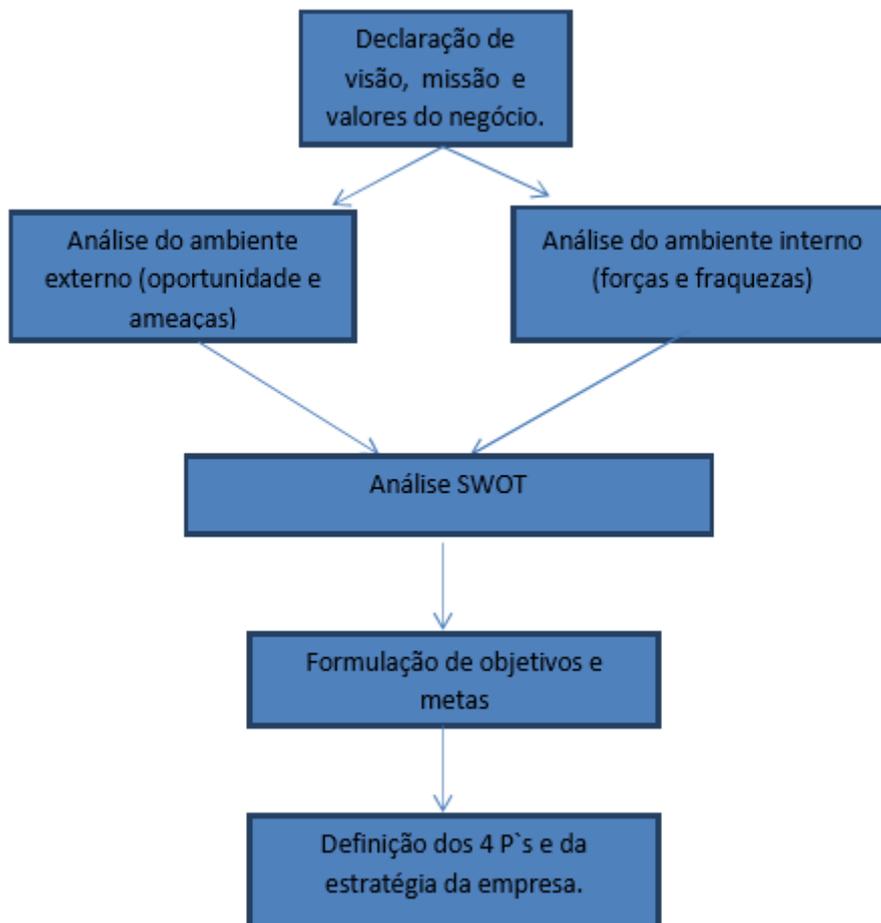
A análise de mercado também é um papel importante para elaboração do plano de negócios. Woiler (2008) a empresa terá mais facilidade de comunicação, além de provocar o crescimento do mercado de vários produtos, e também a introdução de novos e a obsolescência de outros. Esses itens mostram que a análise de mercado é essencial em qualquer investimento.

2.6.1 Plano de Marketing

O plano de Marketing é a parte essencial do plano de negócios, e serve como base principal para construção de outros planos, pois ele descreve como os produtos ou serviços serão distribuídos. De acordo com Hishich (2004) nessa parte, devem ser levadas em consideração as evidências da pesquisa de marketing, e assim dar auxílio às decisões estratégicas críticas de marketing e para prever as vendas. Ainda de acordo com o mesmo autor, plano de marketing deve ser uma exigência anual, mas monitorado periodicamente, e deve ser visto como um roteiro para a tomada de decisões.

O fluxograma abaixo, elaborado por Kotler (1998), tem o intuito de guiar o plano de marketing em linhas gerais.

Figura 2: Plano de Marketing.



Fonte: adaptado de Kotler (1998)

Como pode se visto na figura 2, o plano de marketing começa com o enunciado da missão e visão, que servirá de base para o restante do plano e deve guiar toda a tomada de decisão dentro da empresa. Logo depois, é feita a análise do ambiente interno e externo da organização, a fim de levantar os fatores que podem impactar de uma forma ou de outra as atividades do negócio. Essas análises serão consolidadas na matriz SWOT ou FOFA, onde serão levantadas as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Sendo assim, baseado na missão e visão da empresa, e levando em consideração os pontos levantados na análise SWOT, ocorre a formulação dos objetivos e metas de marketing que, em segundo momento, irá desencadear a definição dos 4 P's de marketing, ou seja, preço, produto, praça, promoção, e da estratégia da empresa.

2.6.2 Viabilidade Econômico Financeira

Depois de definida toda a parte de planejamento estratégico da empresa, passa para a etapa da análise do resultado final, no que diz respeito a termos econômicos financeiros, incluindo, portanto, a avaliação dos recursos necessários ao projeto.

De acordo com Casarotto Filho (2009), a análise econômico-financeira não pode ser feita por métodos fixos, pois para cada resposta pode ter uma situação de projeto diferente. Sendo assim, o autor lista uma série de tipos de respostas para uma análise econômico-financeira, que são:

- I. Montante de investimentos;
- II. Financiamentos;
- III. Montante de recursos próprios;
- IV. Custo dos produtos;
- V. Preços possíveis;
- VI. Retorno do investimento próprio;
- VII. Riscos de pagamento do financiamento;
- VIII. Possibilidades de pagamento de dividendos;
- IX. Índices de produtividade dos recursos;
- X. Índices de risco financeiro;
- XI. Sensibilidade econômico-financeira a fatores externos.
(CASAROTO, 2009, PAG. 200).

Diante disto, entende-se, que essas respostas serão o feedback para a tomada de decisão, ou seja, vai dar a resposta que faltava durante o anteprojeto, porque somente agora elas possuem um nível mais preciso de informações. Vale

ressaltar que até as decisões tomadas nos mais altos níveis da organização podem ser repensadas, inclusive as políticas, principalmente as de negócios, em que podem ser levados em consideração os riscos e o endividamento.

De acordo com Dornelas (2001) a parte mais difícil do plano de negócios, considerada por muitos empreendedores é o plano financeiro. Pois essa parte deve-se refletir o que foi escrito e decidido nas outras partes do plano de negócios, tais como: gastos com marketing, gastos com pessoal, despesas com vendas, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio, etc. O autor ainda aponta, para que se tome cuidado em não adequar o resto do plano aos dados contidos no plano financeiro, pois o segundo deve ser consequência do primeiro para que se possa refletir as metas, as estratégias e objetivos do negócio, além de sua projeção de vendas.

2.6.3 Análise SWOT ou FOFA

De acordo com Oliveira (2007), a análise externa e interna da empresa é o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, onde apresenta determinados componentes, que são:

- i. Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- ii. Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- iii. Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- iv. Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

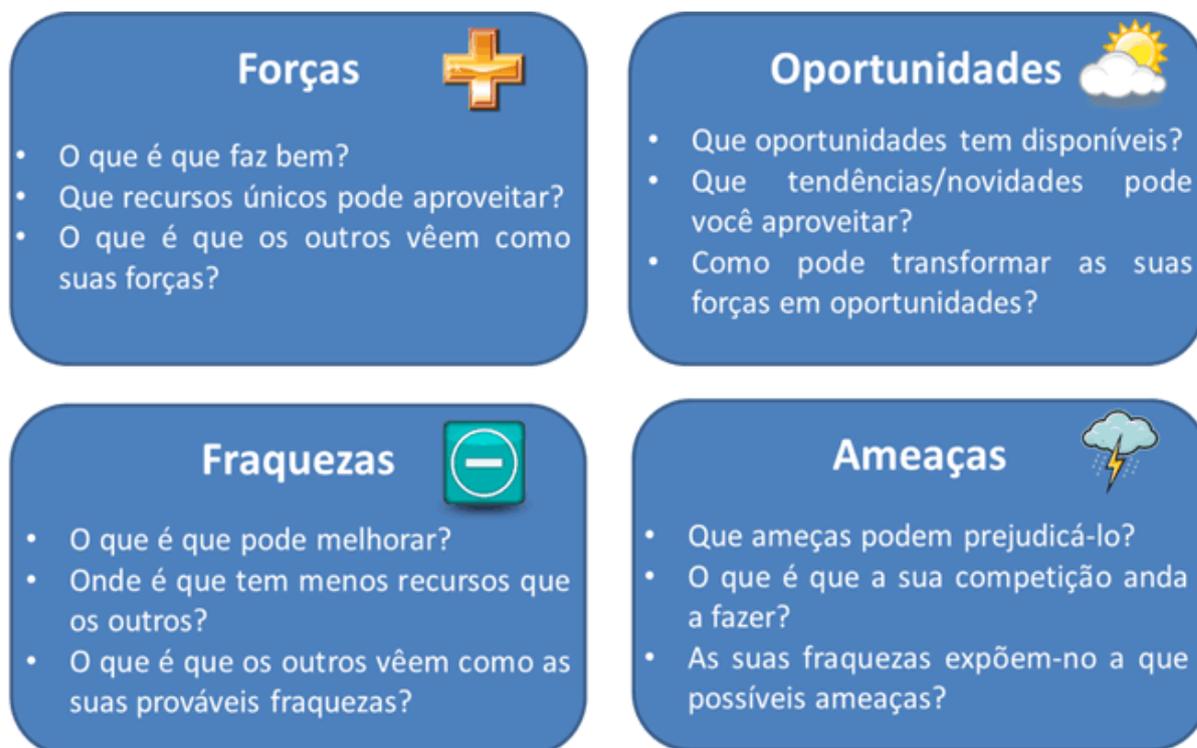
Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa. Fica evidente que o problema maior são as variáveis sobre as quais não se tem controle.

Para Wright, (2000), a análise SWOT, tem como objetivo possibilitar que a empresa consiga vantagens em oportunidades verificadas no ambiente, assim como buscar evitar ou contornar as ameaças levantadas. Diante disso, a empresa tem uma maior possibilidade de maximizar os seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fortes que podem ser corrigidos.

De acordo com Pereira (2010), a Análise SWOT é feita da seguinte forma: define-se os pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças, relaciona-se esses quatro itens e verifica-se as possíveis associações para transformá-los na matriz SWOT.

Segundo Bateman (2006), as organizações devem desenvolver um claro senso de oportunidades de mercado ao analisar o ambiente externo, sendo assim, os executivos podem identificar ameaças potenciais. Uma visão esquemática desta análise pode ser observada na figura 3.

Figura 3: Análise SWOT



Fonte: Portal Indústria Hoje³, 2017

³ INDUSTRIA HOJE. **Análise de Swot:** o que é e quais são suas vantagens. Disponível em: <<https://www.industriahoje.com.br/analise-de-swot-o-que-e-e-quais-sao-suas-vantagens>> Acesso em: 06 out. 2017.

Deve ser realizada uma análise do setor e do mercado, incluindo o perfil do setor, seu crescimento e as forças que ali atuam. Também é importante a avaliação dos concorrentes, verificando o seu perfil dos concorrentes, e suas vantagens competitivas.

Também é fundamental a análise política e de regulamentação, com verificação das atividades legislativas, de regulamentação e políticas que tenham efeitos sobre o setor. Uma análise social permite identificar as questões sociais e grupos de interesse social que possam influenciar as atividades do setor. Outras avaliações são a análise de recursos humanos com as questões trabalhistas, a análise macroeconômica e a avaliação dos fatores tecnológicos envolvidos.

Ainda o autor ressalta que, ao mesmo tempo em que a análise externa é conduzida, os pontos fortes e fracos das principais áreas funcionais da organização devem ser avaliados.

A análise interna fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades e recursos da organização, bem como de seus níveis de desempenho gerais e funcionais. (BATEMAN, 2006, p. 128).

Algumas formas de como conduzir uma análise interna, são propostas por Bateman (2006), conforme o quadro a seguir:

Quadro 7 Formas de condução de uma análise interna

Análise	Descrição
Análise financeira	examina pontos fortes e fracos financeiros por meio de demonstrativos financeiros, como balanço patrimonial e demonstrativo de faturamento, e compara tendências históricas com projeções setoriais
Avaliação de recursos humanos	examina os pontos fortes e fracos de todos os níveis de administração e dos empregados e focaliza as atividades chave de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, alocação, treinamento, relações trabalhistas, compensação, promoção, avaliação, da qualidade de vida e planejamento de recursos humanos
Auditoria de marketing	examina os pontos fortes e fracos das principais atividades de marketing e identifica mercados, segmento de mercados chave e a posição competitiva da organização em seus mercados chaves

Análise de produtos e operações	examina os pontos fortes e fracos da fabricação, produção ou serviços da organização
Outras análises de recursos internos	examina, na medida da necessidade e da adequação, os pontos fortes e fracos de outras atividades organizacionais, como pesquisa e desenvolvimento, administração de sistemas de informação, engenharia e compras

Fonte: Bateman, 2006.

Ferrel *et. al.* (2000), afirmam que a análise SWOT, envolve toda a empresa, passando pelos ambientes interno e externo, este modelo trata as forças e fraquezas em geral, analisando fatores como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional.

De acordo com Boone e Kurtz (1998), a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças é uma ferramenta fundamental para o planejamento estratégico, pois ajuda os gestores a ter uma base de comparações, e comparar as próprias variáveis. Esta análise dá aos gestores uma visão mais aprofundada do ambiente interno e externo da organização.

A análise SWOT é uma ferramenta muito útil na organização do planejamento estratégico, ela pode indicar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças às organizações. (ANGELONI E MUSSI, 2008). Sua função primordial é de possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

Angeloni e Mussi (2008) avaliam o ambiente externo como sendo um fator que pode interferir na empresa em seu funcionamento e no seu desempenho. A análise do ambiente externo ajuda a verificar tendências que servem como base para análise de cenários futuros e para a análise SWOT. Já a análise do ambiente interno é para dar subsidio para a determinação de possíveis pontos fortes e fracos. O ponto forte é quando a empresa aumenta a sua competitividade, já os pontos fracos são coisas que faltam na empresa e se torna uma desvantagem frente à concorrência.

Portanto entende-se que a Análise SWOT ou FOFA, tem por finalidade reunir todos os fatores considerados pontos fortes e relacioná-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças. Sendo que o gestor deve fazer uma reflexão das análises interna e externa e identificar todos os itens e posicioná-los na Matriz FOFA. Sendo assim, os pontos fortes serão ligados aos pontos fracos para identificar as oportunidades e ameaças.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISAS

Pesquisa pode ser definida como um conjunto de ações que visam a descoberta de novos conhecimentos, contribuindo para a ciência e para o desenvolvimento social. A pesquisa é um recolhimento de dados. Por isso deve ser feito de maneira que esses dados possam se transformar em informação.

A pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. (LAKATOS E MARCONI, 2010, p. 139).

Gil (2012) define pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos.

Para o autor, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias quando desenvolvem, esclarecem e modificam ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Também podem ser descritivas, na descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis ou explicativas, quando identificam os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

De acordo com Severino (2007), as pesquisas podem ser definidas em relação aos fins, quando pesquisa for elaborada de uma forma exploratória utilizando de questionários como forma de auferir dados e análises correspondentes ao estudo que será aplicado.

Ainda de acordo com o autor, a pesquisa exploratória tem como objetivo buscar informações referentes algum objeto, onde delimita o seu campo de trabalho, avaliando as condições e manifestações desse objeto.

A pesquisa também pode ser definida em relação aos meios quando são realizadas pesquisas bibliográficas e sites de órgãos, dando a base inicial para

informações necessárias e vigentes à contextualização exposta no trabalho, vindo desde conhecimentos através de materiais publicados como livros, periódicos, sites governamentais disponíveis ao público no geral.

Foram desenvolvidas pesquisas bibliográficas para a composição do referencial teórico. Segundo Ruiz (1995), a pesquisa bibliográfica é importante porque engloba um conjunto de autores que escrevem sobre determinado assunto, sendo assim, consiste na manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica.

3.1.1 Projeto de Pesquisa

Projeto de pesquisa é uma ferramenta que possui as principais ideias que serão realizadas no trabalho. Ele define os rumos tomados pelo pesquisador contendo as questões em estudo.

Desde que se tenha em vista uma pesquisa qualquer, deve-se pensar antes de tudo em elaborar um projeto que possa garantir sua viabilidade. Trata-se do planejamento da pesquisa. Pois o projeto faz uma prévia previsão dos recursos necessários para atingir o objetivo proposto de solucionar um problema e estabelece a ordem e a natureza das diversas tarefas a serem executadas dentro de um cronograma a ser observado. (CERVO, 2006, p. 75).

Segundo Cervo (2006), o projeto das pesquisas devem conter informações sobre diversos aspectos do trabalho, tais como:

- I. Título da pesquisa;
- II. Delimitação do assunto;
- III. Objetivo que se pretende alcançar com a pesquisa;
- IV. Justificativa que o projeto pretende modificar e uma demonstração como a modificará;
- V. Revisão da literatura referente à questão;
- VI. Formulação do problema;
- VII. Hipótese;
- VIII. Definição operacional da hipótese;
- IX. População e amostragem;
- X. Instrumento da pesquisa;
- XI. Procedimentos para constituição ou não de grupo de controle;
- XII. Análise dos dados;
- XIII. Discussão dos resultados;
- XIV. Orçamento;
- XV. Cronograma de execução;
- XVI. Conclusão final;
- XVII. Anexos; e

3.1.2 Pesquisa de Campo

Conforme Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises. Esta espécie de pesquisa não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições, variáveis independentes e determinados eventos, variáveis dependentes observadas e comprovadas. (RUIZ, 1995, p. 50).

Já para Gil (2008), a pesquisa de campo busca o “aprofundamento de uma realidade específica, sendo realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações que ocorrem naquela realidade”.

3.1.3 Qualitativa e Quantitativa

É uma pesquisa descritiva que explora as particularidades e os traços subjetivos considerando a experiência pessoal do entrevistado.

No método qualitativo Richardson (1989), difere em relação ao princípio quantitativo, pelo fato de não pregar um instrumento estatístico com estrutura analítica de um problema. Sendo a pesquisa qualitativa aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, dados estes que são coletados pelo pesquisador que participa da decorrência da situação, não sendo relatadas informações numéricas com base de questionários.

Assim o seu aspecto de coleta de dados são fundamentais através de análises participativas desenvolvidas naquela área, sendo por texto, conversas pelo local, debate com pessoas envolvidas direta ou indiretamente.

Já no método quantitativo é usada uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do método manifestado no conteúdo. Para Sabino (1996), o método quantitativo é efetuado através de informações numéricas que são encontradas através do resultado da investigação, que é apresentado através de quadros, tabelas e medidas.

Este trabalho teve como base as entrevistas realizadas junto à 16 Microempreendedores Individuais de setores diversificados localizados em várias áreas do município de Juína-MT, com o intuito de saber se estes Microempreendedores utilizaram-se de técnicas e ferramentas para abertura de seu negócio.

As entrevistas foram orientadas por um questionário elaborado para essa finalidade contando com 25 questões acerca dos temas a serem estudados (anexo 1).

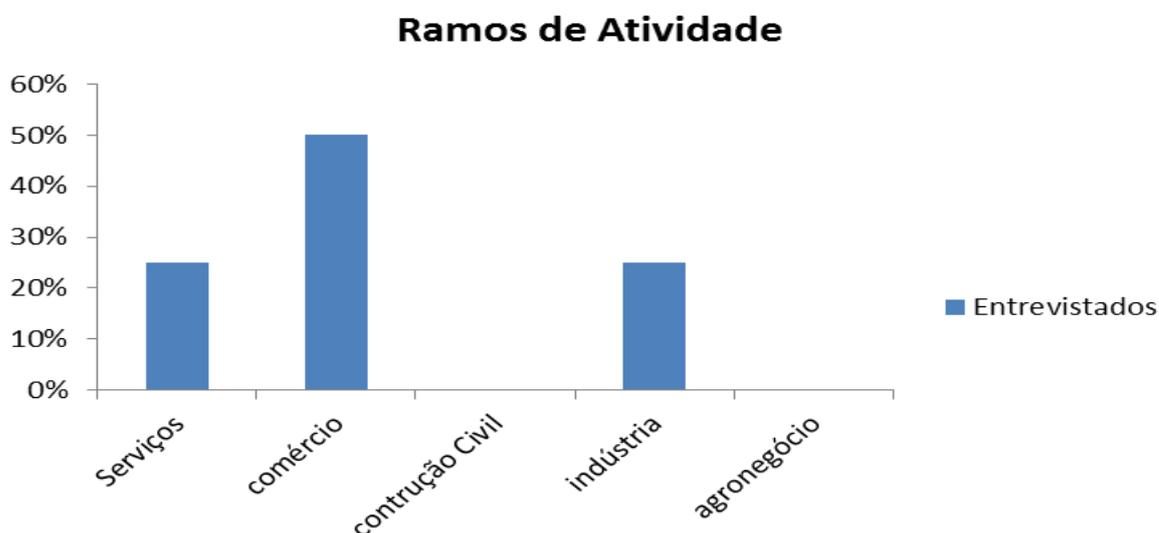
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Os 16 Microempreendedores Individuais que participaram da pesquisa foram questionados sobre a utilização de Técnicas e Ferramentas para abertura do seu negócio. Com o intuito de identificar e avaliar se eles tinham conhecimento dessas ferramentas e se elas foram usadas no momento da abertura do negócio. Pelo fato das perguntas possuírem termos técnicos de gestão e para facilitar o entendimento do entrevistado, o questionário foi aplicado pelo pesquisador.

Abaixo a análise das perguntas aplicadas.

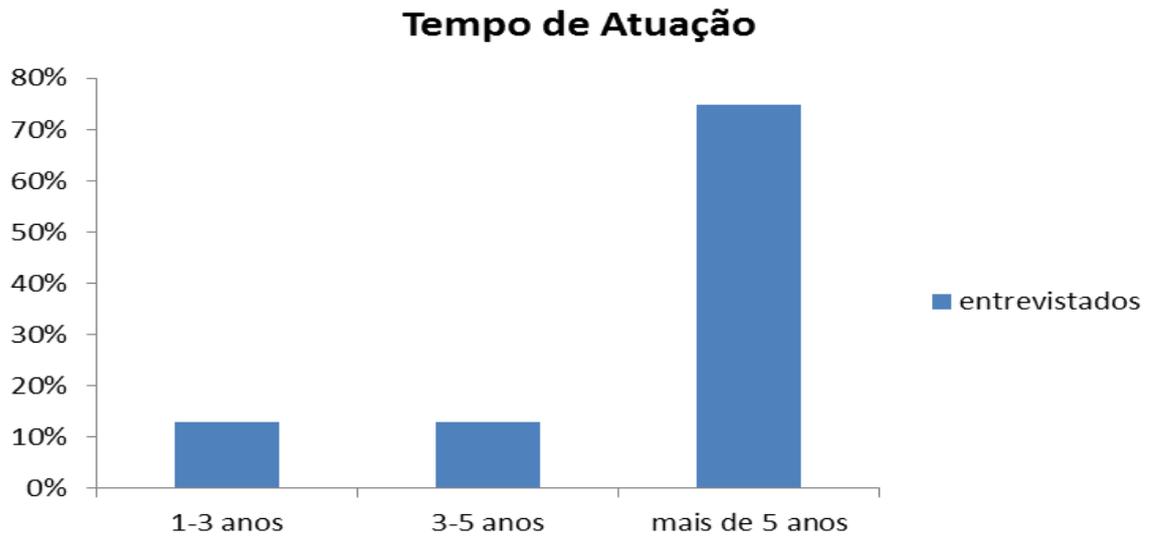
Gráfico 1: Ramo de atividade



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Analisando o GRAF. 1, percebe-se que 50% dos entrevistados são do setor do comércio, em seguida vem o setor de serviços com 25% e indústria com também 25%, os setores de construção civil e agronegócio não foi possível identificar. Pelas respostas obtidas a maioria acreditava que a rentabilidade desse ramo seria melhor.

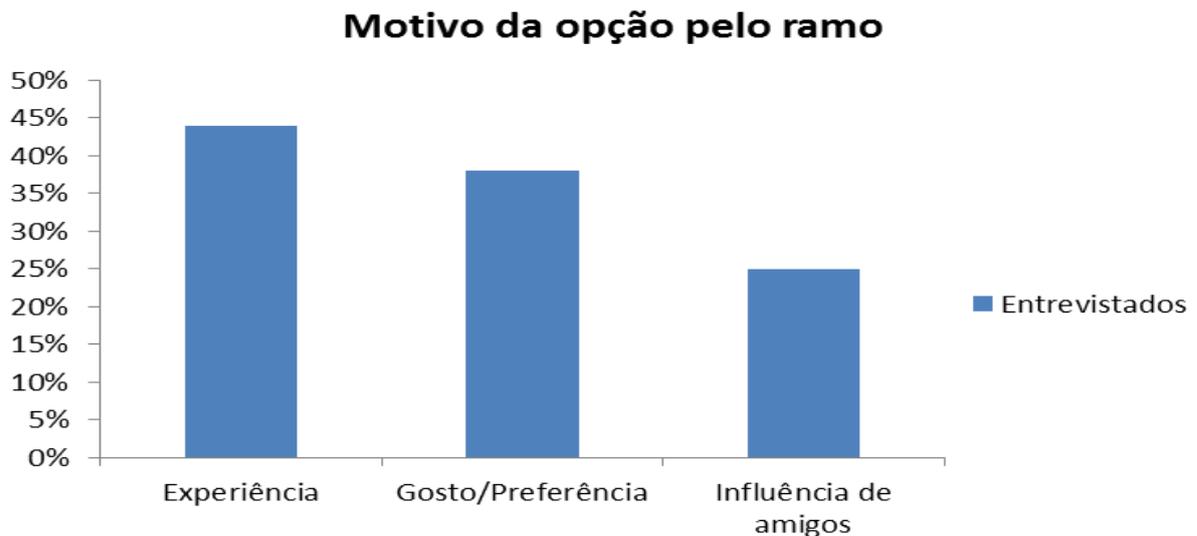
Gráfico 2: Tempo de atuação nesse ramo



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Analisando o gráfico 2, verifica-se que 80% dos entrevistados estão no ramo a mais de 5 anos. E 15% estão no ramo a menos de 3 anos. Conforme relato dos entrevistados que estão no ramo a menos de 3 anos, a vontade de crescer e inovar a cada dia mais faz com que esse tempo só aumente.

Gráfico 3: O que levou a optar por esse ramo



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Com base ao gráfico 3, se tem a análise que 43% dos entrevistados entraram no ramo por experiência e 36% pelo gosto e que 25% foi pela influência dos amigos.

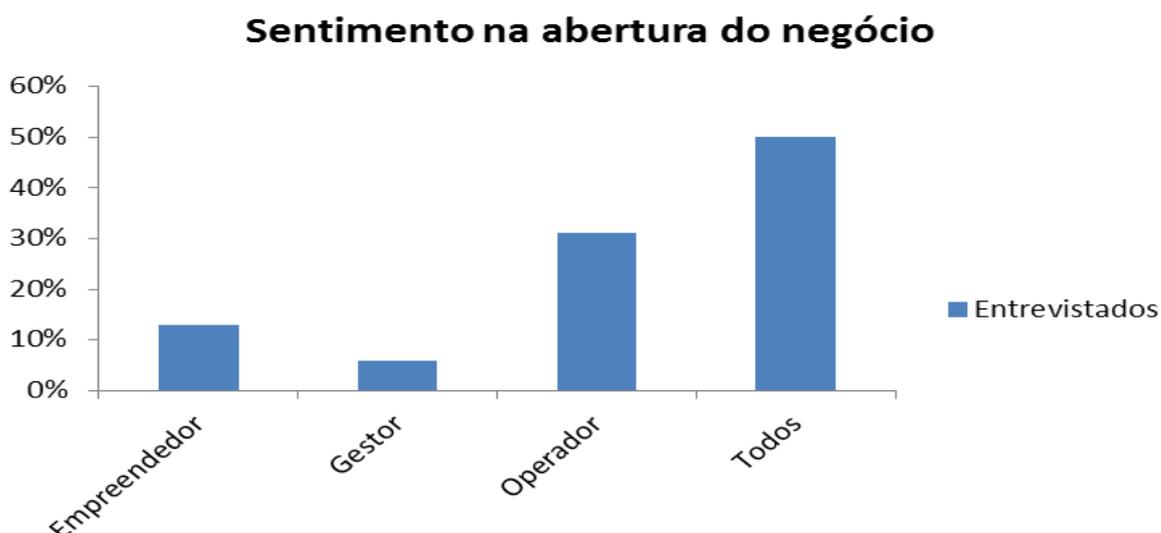
Gráfico 4: Porque optou por esse ramo



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Analisando o gráfico 4, 70% dos entrevistados optaram por esse ramo por causa das oportunidades que surgiram, ou seja, a maioria tinha a vontade de abrir um negócio e a cada oportunidade que surgia eles iam aproveitando da melhor forma, até abrir o seu próprio negócio.

Gráfico 5: Como se sentia na hora da abertura do negócio

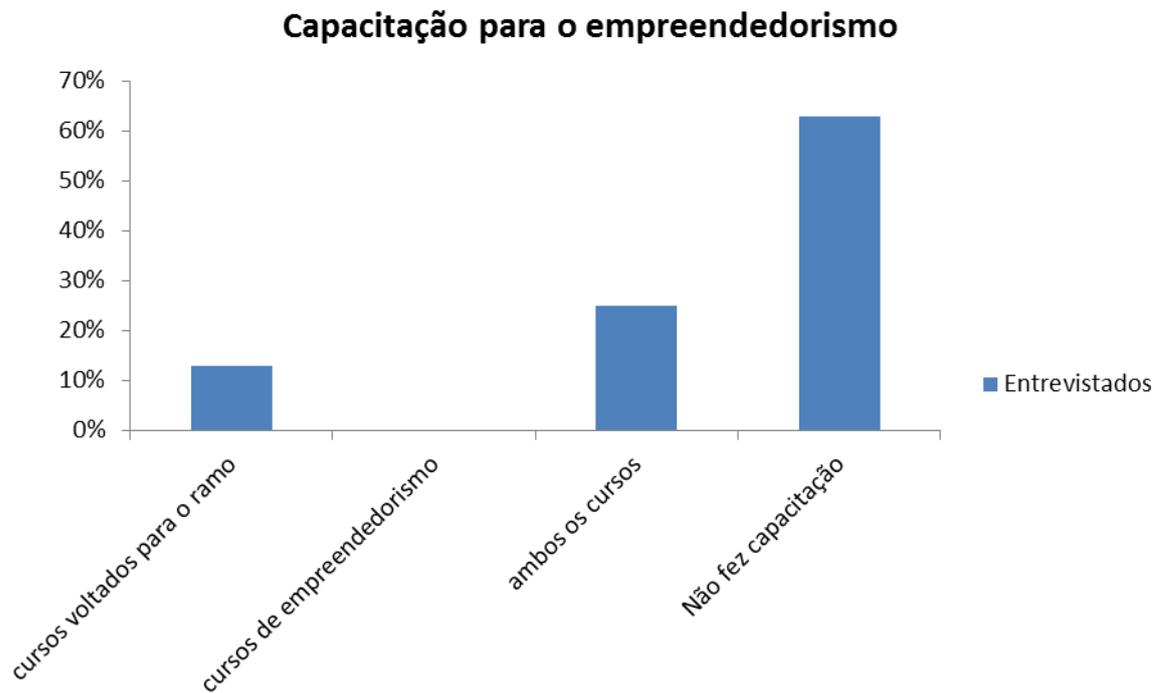


Fonte: dados da pesquisa (2017)

Analisando o GRAF. 5 percebe-se que 50% dos entrevistados, sentiam que tinham todos os perfis de um dono de empresa, pois como eram sozinhos eles

também foram obrigados a desenvolver esses perfis para que sua empresa tivesse sucesso.

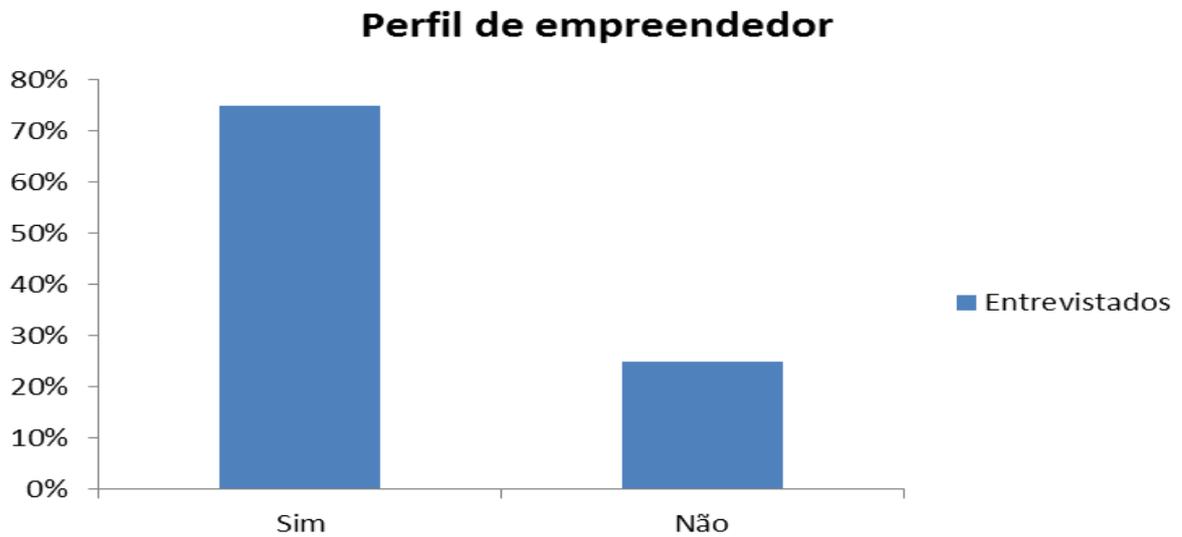
Gráfico 6: Capacitação para iniciar no ramo



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Diante da análise do GRAF. 6 podemos identificar que 65% dos entrevistados não fizeram nenhum tipo de capacitação para atuar no ramo do empreendedorismo, haja vista que a capacitação pode ser a chave fundamental para que eles possam expandir seu mercado e tomar decisões corretas em relação a sua empresa. E 25% dos entrevistados buscaram conhecimento em diversas áreas, afim de entender melhor o que empreendedorismo, e levar resultados positivos para sua empresa.

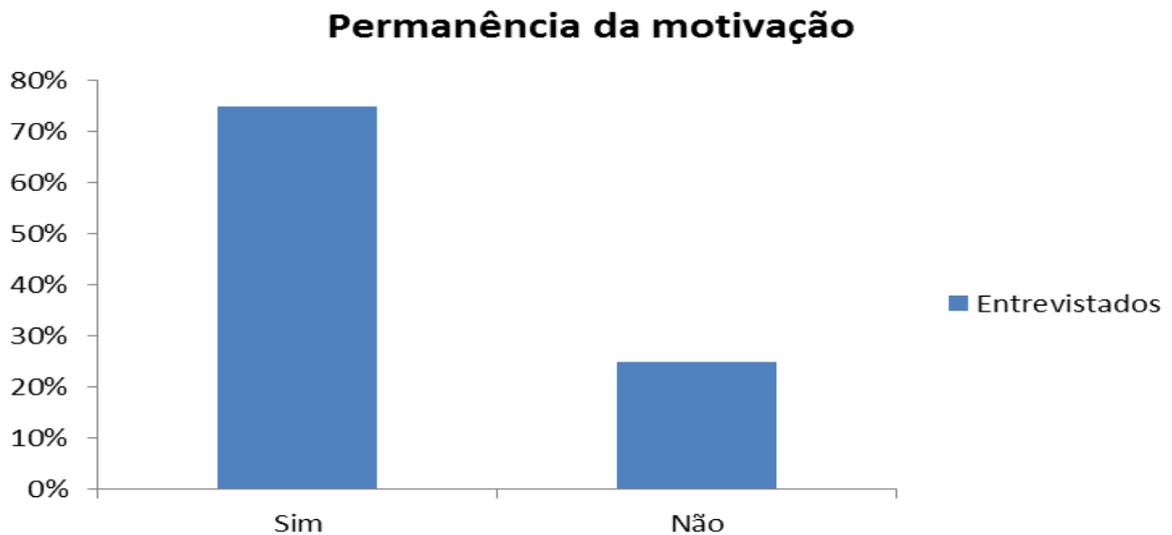
Gráfico 7: Se consideravam com perfil de empreendedor



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Diante da análise do gráfico 7, percebe-se que 75% dos entrevistados se considerava com perfil empreendedor, ou seja, a maioria tinha certeza do que queria, se consideram aptos a abrir um negócio.

Gráfico 8: Permanência na motivação após abrir o negócio

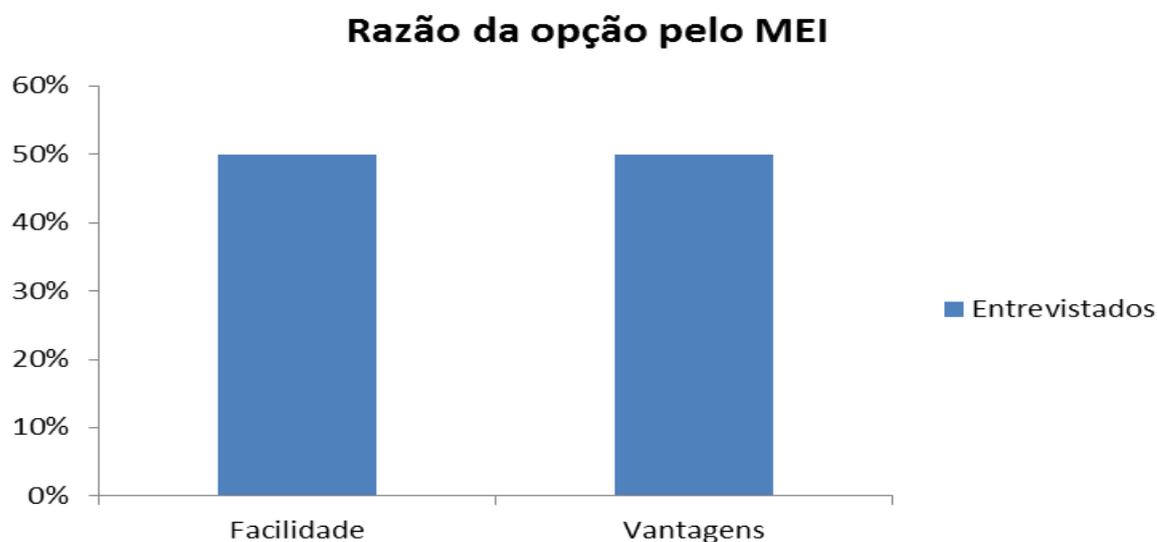


Fonte: dados da pesquisa (2017)

Analisando o GRAF. 8 é possível identificar que 75% dos empreendedores estão se sentindo bem com o empreendimento, fazendo com que trabalhem motivados, sempre buscando melhorar o negócio. Já 25% dos empreendedores não

estão satisfeitos com o negócio, fazendo com que trabalhem desmotivados, sem vontade de inovar. Sendo assim 25% correm o risco de não permanecer por muito tempo no mercado.

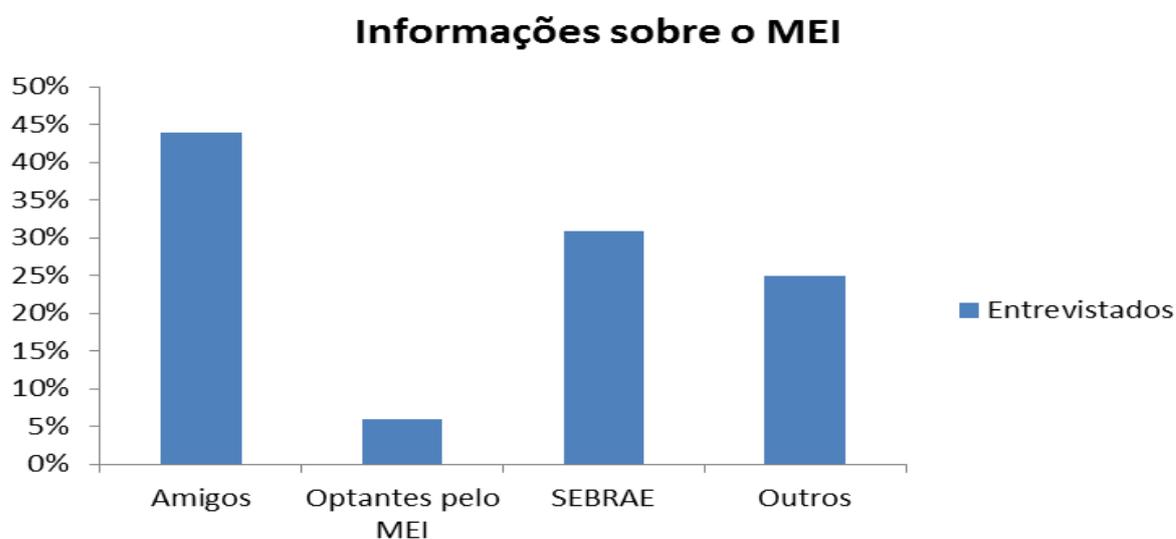
Gráfico 9: Opção pelo MEI



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Analisando o GRAF. 9 verifica-se que 50% dos empreendedores optaram pelo MEI pelas vantagens e 50% pela facilidade.

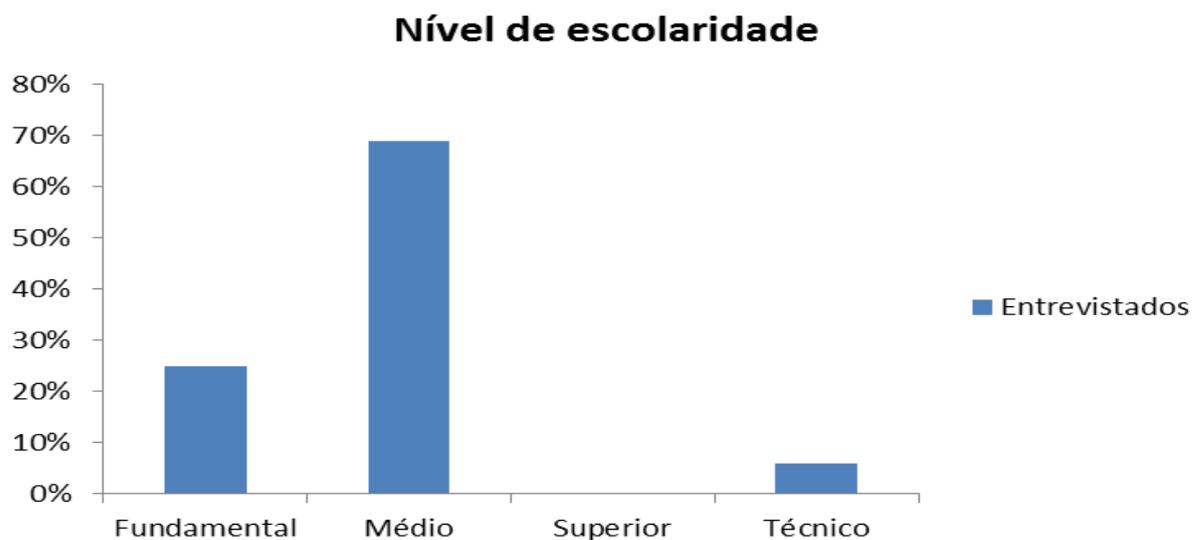
Gráfico 10: Como se informou sobre o MEI



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Como podemos identificar no GRAF. 10 43% dos entrevistados ficaram sabendo sobre o MEI através de amigos, 30% ficaram sabendo através do SEBRAE e 25% através de jornalismo, contador, etc.

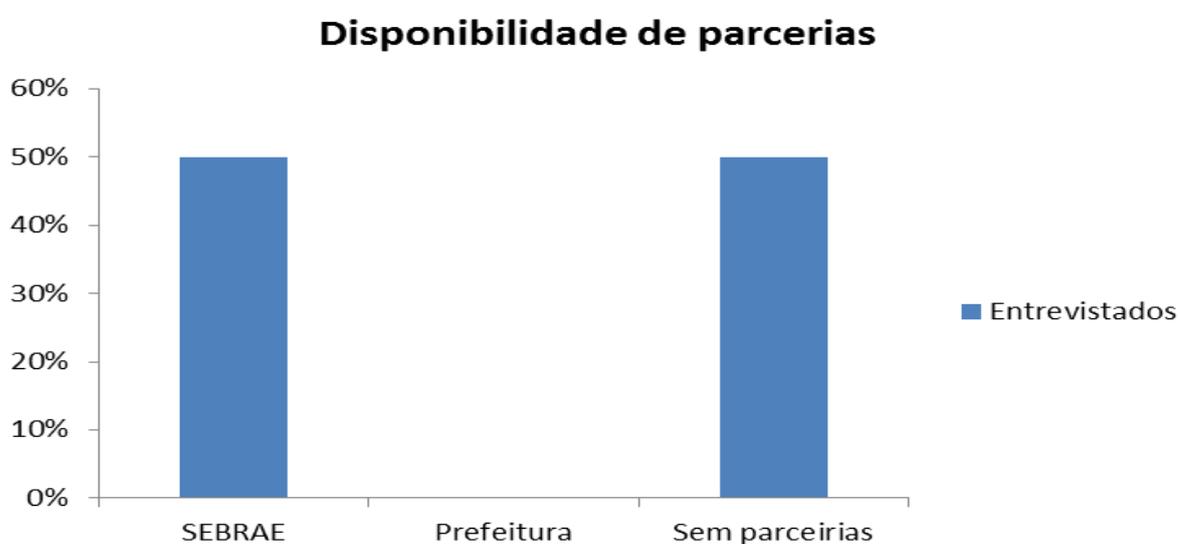
Gráfico 11: Nível de escolaridade na abertura do seu negócio



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Analisando o GRAF. 11 verifica-se que 70% dos entrevistados só tinham ensino médio e 5% fizeram alguns cursos técnicos para entrar no ramo.

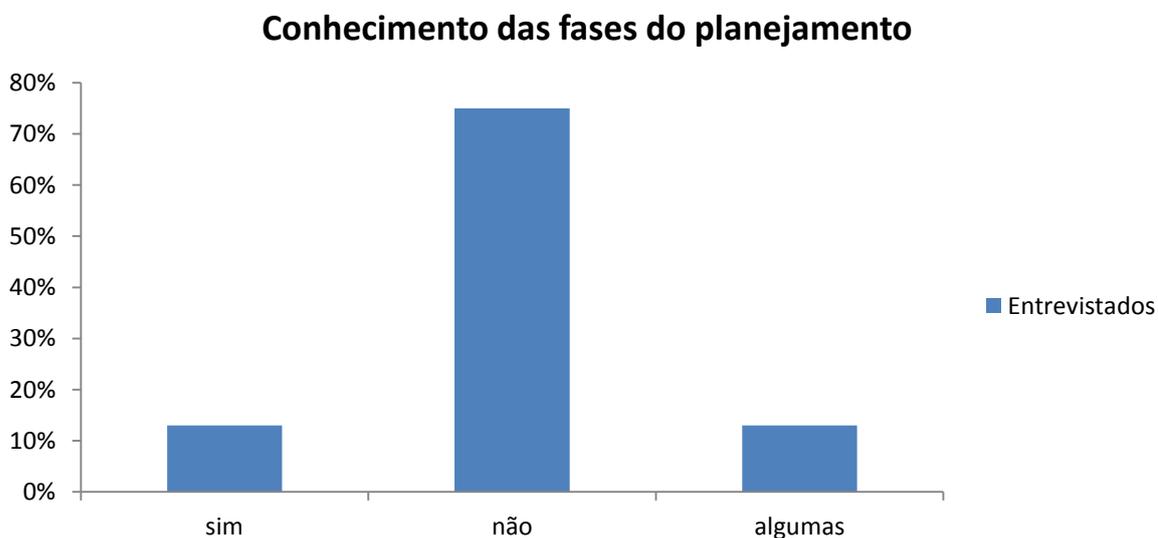
Gráfico 12: Parcerias



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Alisando o GRAF. 12, podemos analisar que 50% dos entrevistados tiveram o SEBRAE como parceiro e 50% não tiveram nenhum tipo de parceria, verifica-se também que a Prefeitura da Cidade não está muito focado nos MEI's, pois diante das respostas ela foi a única que não os ajudou em nada.

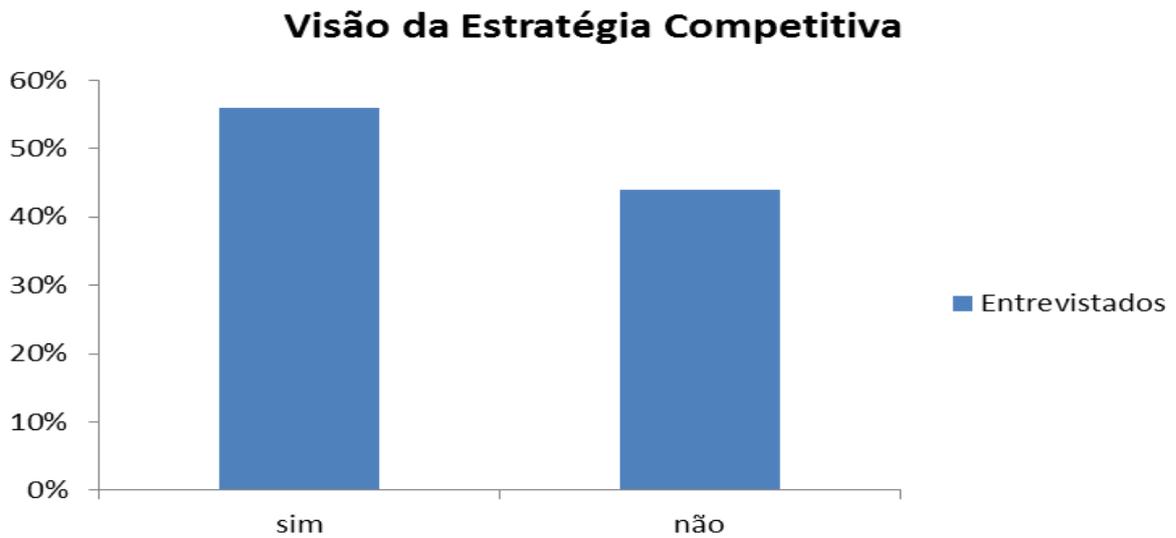
Gráfico 13: Conhecimento das fases de planejamento



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 13 demonstra que 75% dos entrevistados não tinham conhecimento das fases de planejamento, sendo que essa é uma das ferramentas fundamentais para o crescimento da empresa e permanência no mercado, dos 25% que responderam sim e algumas, relataram que o planejamento era feito de jeito simples, apenas para adquirir novos produtos para a empresa por um preço mais baixo. E não de um jeito que estipulasse o que iam alcançar daqui uns meses ou anos, ou seja, em longo prazo.

Gráfico 14: Visão de estratégia competitiva em relação aos concorrentes



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 14 demonstra que 45% dos entrevistados não tinha visão da estratégia competitiva, já os 55% que responderam sim, ou seja, que tinham visão de estratégia competitiva. Relataram que sempre buscavam fazer os seus produtos/serviços com o máximo de qualidade possível, para que seus clientes saíssem de suas empresas satisfeitos.

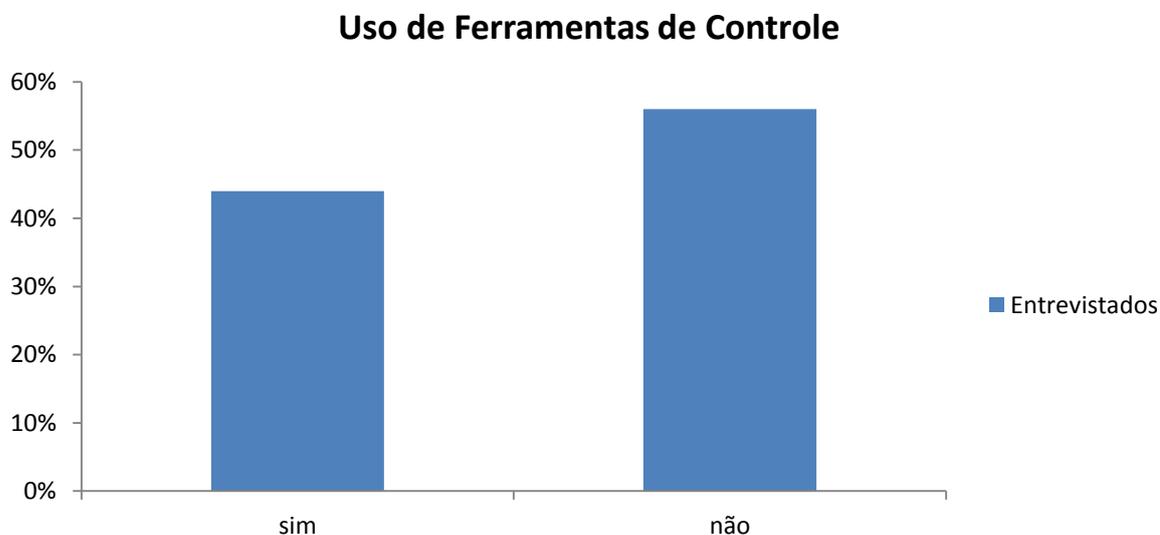
Gráfico 15: Visão da sua Estrutura Organizacional



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 15 demonstra que 80% dos entrevistados não tinha Visão de sua estrutura organizacional, e os 20% que tinham essa Visão, relataram que esse foi o elemento fundamental, para que sua empresa mantivesse o foco nos objetivos.

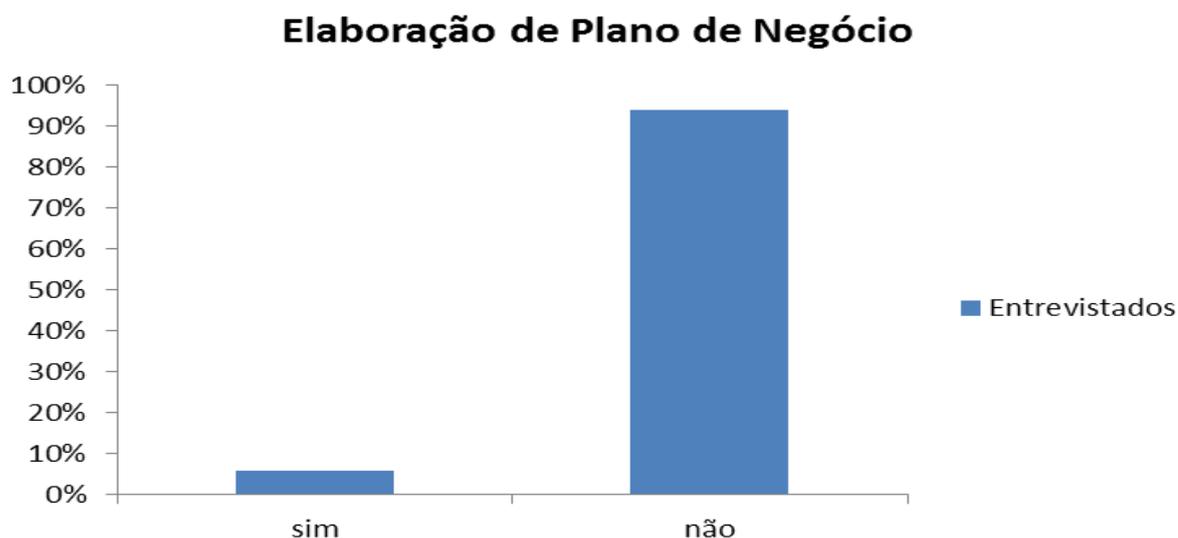
Gráfico 16: Utilização de ferramentas de controle



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 16 demonstra que 55% dos entrevistados não utilizaram ferramentas de controle, e os 45% que utilizaram, relataram que as ferramentas que utilizaram para controlar o seu negócio foram livro caixa e sistemas de informações.

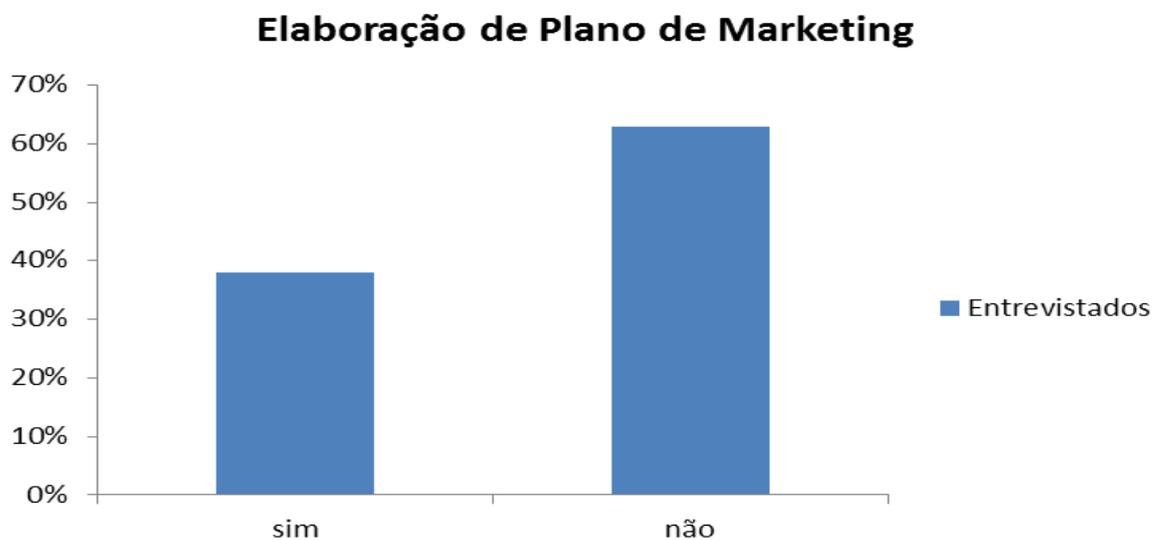
Gráfico 17: Elaboração do Plano de Negócio



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF 17. Demonstra que 95% dos entrevistados não utilizaram plano de negócio e o 5% que realizaram, relataram que o Plano de Negócios foi capaz de mostrar toda viabilidade e estratégia do seu empreendimento.

Gráfico 18: Elaboração de Plano de Marketing

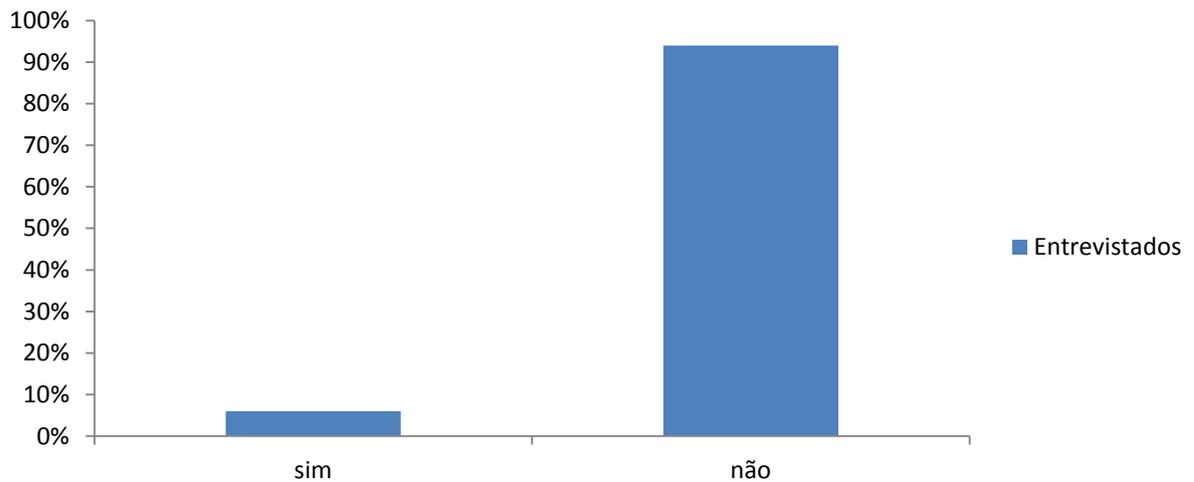


Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 18 demonstra que 65% dos entrevistados não utilizaram fizeram a elaboração de um Plano de Marketing, os 45% que realizaram, relataram que o marketing deles foram de boca a boca, carro de som, TV. O Plano de marketing é fundamental, desde a iniciativa do seu empreendimento, quando a empresa é nova no mercado ações de marketing são favoráveis pois, podem provocar a curiosidade das pessoas. Por isso, é importante que a empresa comunique a todos os clientes potenciais o que está sendo implantado de novo no mercado. Sendo assim um dos fatores essencial na implantação de um novo negócio é o planejamento de marketing, buscando o sucesso do negócio, de forma a garantir que o capital aplicado na empresa tenha um retorno rápido.

Gráfico 19: Utilização de Análise Econômica Financeira

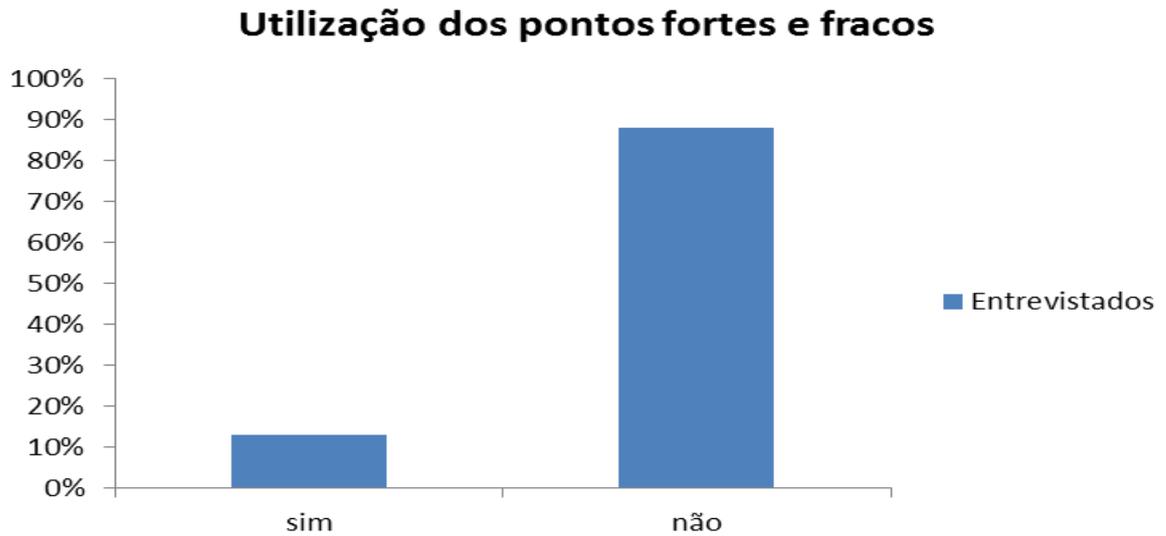
Elaboração de Projeto de Viabilidade Econômica - Financeira



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 19 demonstra que 95% dos entrevistados não utilizaram de Análise Econômica Financeira e apenas 5% utilizaram. A Análise Econômica Financeira é essencial, pois visa obter informações financeiras e econômicas, tendo como objetivo a tomada de decisão dentro da empresa. Através das principais demonstrações, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, onde irá extrair índices de três períodos para observar a situação da empresa, focando-se em três tipos de análises, Análise de Liquidez, Análise de Endividamento e Análise da Insolvência.

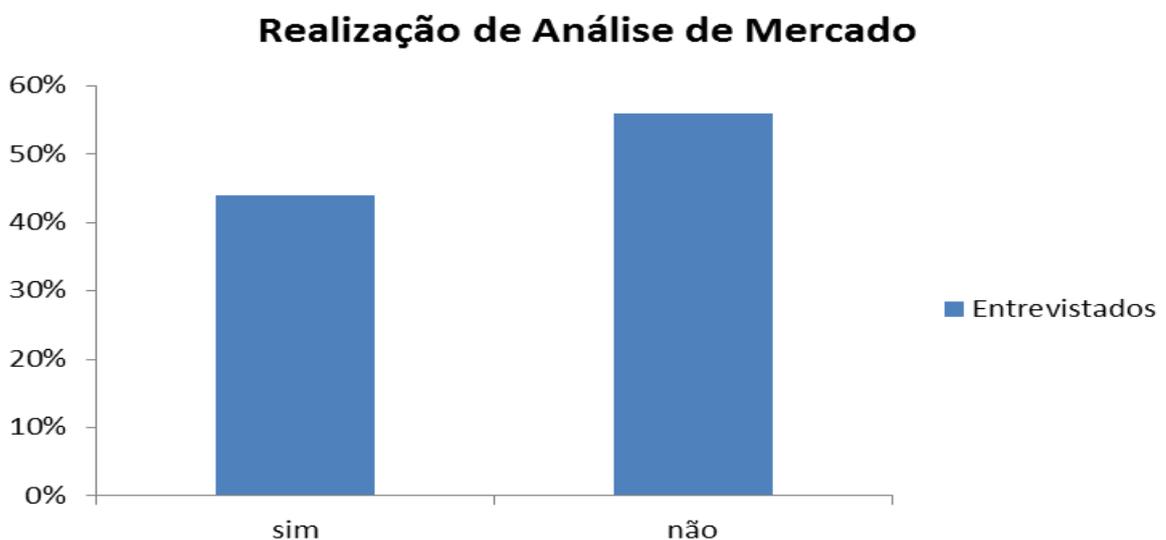
Gráfico 20: Conhecimento da Análise SWOT ou FOFA



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 20 demonstra que 85% dos entrevistados não tinham conhecimento da Análise SWOT ou FOFA, os 15% que tinha conhecimento, relataram que usaram essa análise para melhorar o desenvolvimento da empresa, tornando-se mais competitiva no mercado. A Análise SWOT ou FOFA é uma das ferramentas mais simples e ao mesmo tempo úteis que uma empresa tem ao seu dispor para entender o ambiente em que está inserida e criar a base de informações necessárias para planejar seu futuro.

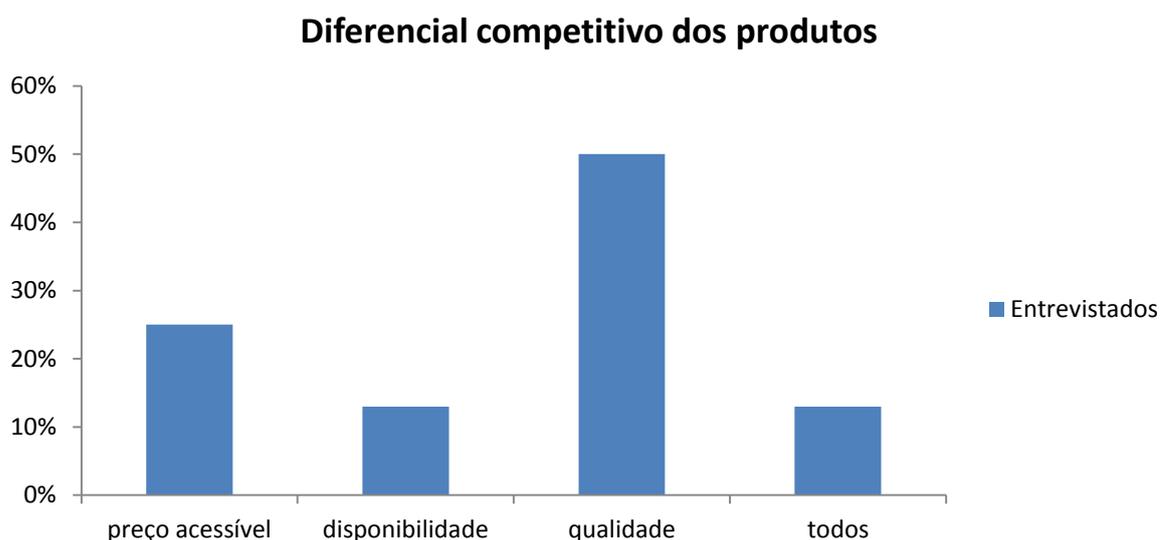
Gráfico 21: Realização de Análise de Mercado



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 21 demonstra que 55% dos entrevistados não fez Análise do Mercado para saber se seu produto/serviço era útil, os 45% que fizeram, dizem ter feito essa pesquisa conhecer e, dessa maneira, entender seus potenciais clientes, assim como seus concorrentes, e analisar as pessoas realmente querem pagar pelos serviços ou produtos que eles oferecem.

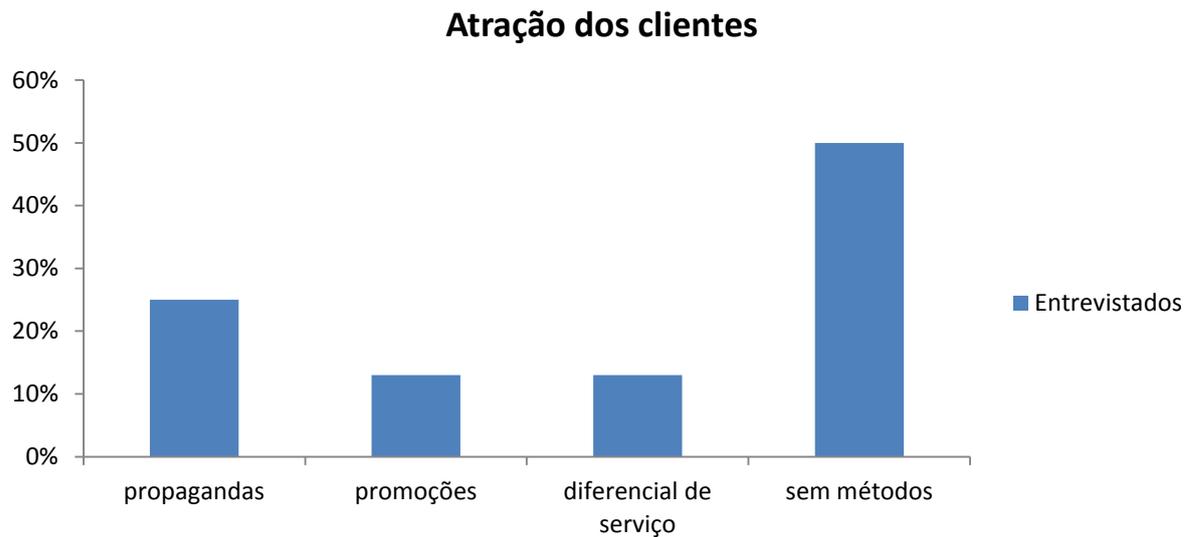
Gráfico 22: Diferencial Competitivo



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 22 demonstra que 55% diz que seu diferencial competitivo é a qualidade, 15% diz que é a disponibilidade do serviço/produto rápido e prático, 25% diz que é o preço acessível e 10% diz que todos foram utilizados da melhor forma possível para que seu produto/serviço tenha um diferencial competitivo excelente, a fim de atrair clientes.

Gráfico 23: Atração de clientes

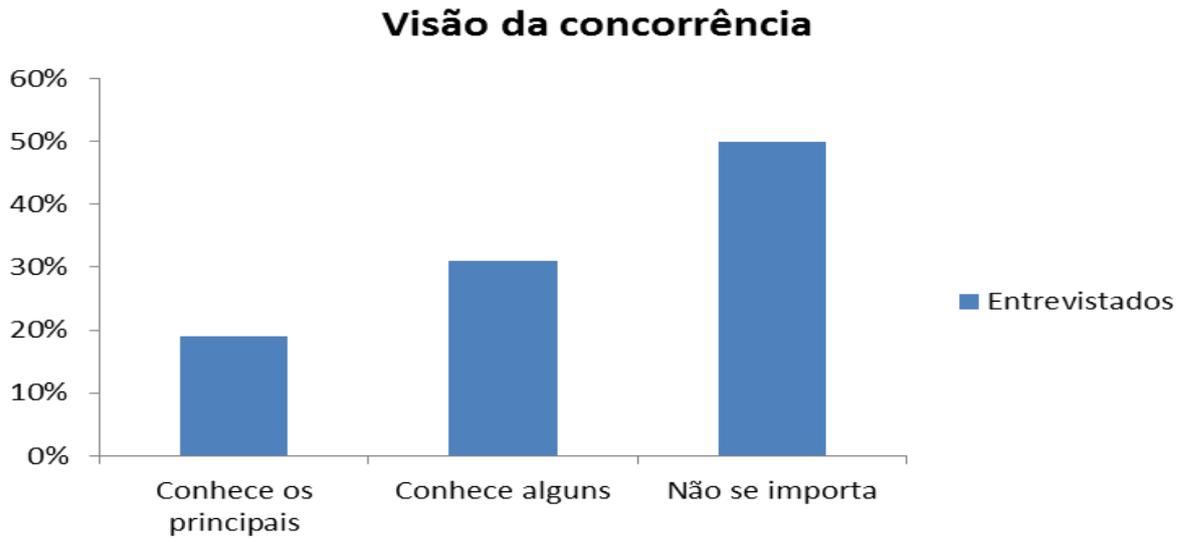


Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 23 demonstra que 50% dos entrevistados não utilizaram métodos para atrair clientes, isso mostra que os microempreendedores individuais não estão buscando alternativas paralelas para atrair seus clientes, apenas 25% informa que a propaganda é a sua forma de atrair. E 20% disseram usaram promoções e um diferencial de serviço para atrair os seus clientes.

Para a empresa ser bem sucedida e apresentar crescimento empresarial, necessita-se de clientes, pois sem eles a empresa não sobrevive. Dessa forma nota-se que a propaganda é uma vantagem competitiva perante aos demais concorrentes.

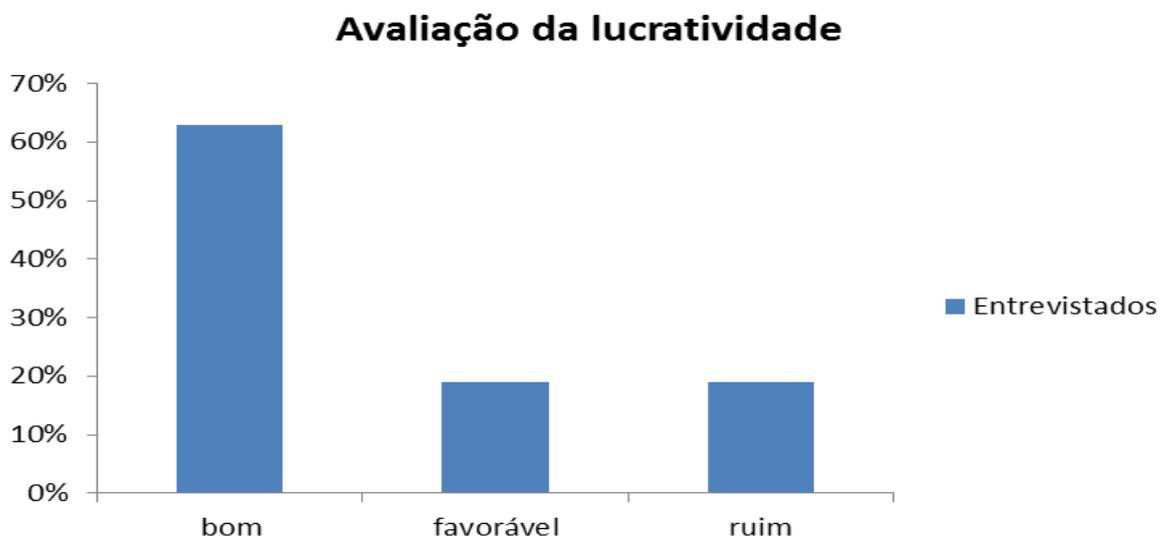
Gráfico 24: Visão da concorrência



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 24 demonstra que 50% dos entrevistados não se importam com os concorrentes. Conhecer e se importar com os concorrentes é fundamental, pois é possível aprender com os acertos e com os erros de quem já atua no mercado.

Gráfico 25: Avaliando a Lucratividade



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O GRAF. 25 demonstra que 65% dos entrevistados avaliam a sua lucratividade como bom e 20% avaliam como favorável já 15% avaliam sua lucratividade como ruim.

Os 15% que avaliam como ruim a sua lucratividade correm riscos de ter perdas financeiras e até mesmo fecharem as portas, os que apresentam esse status ruim, são os mesmos que estão desmotivados com o seu empreendimento e não possuem conhecimento de planejamento e estratégias para o seu comércio.

CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho foi possível concluir que a maioria dos Microempreendedores Individuais de Juína-MT, não conheciam, portanto não haviam aplicado as Técnicas e Ferramentas de Gestão na abertura do seu negócio. Mas, que a maioria deles estão a mais de 5 (cinco) anos no ramo, ou seja, não ocorreu uma mortalidade precoce por falta de planejamento como dizem várias literaturas da área.

Mas com o mercado competitivo como esta hoje, é necessário que as empresas tenham no mínimo conhecimento dessas ferramentas, como por exemplo o conhecimento dos concorrentes, que melhorem os meios de atrair clientes. Pois sem o conhecimento dessas técnicas acabam perdendo a competitividade, ou seja, como não sabem elaborar estratégias, acabam deixando de conquistar o mercado, perdem os clientes e também as formas de se destacar entre os demais, e por não terem um planejamento bem definido, perdem tempo e recursos financeiros, pois o seu desenvolvimento fica parado no tempo, continuam um Microempreendedor Individual por longo prazo, e pode acontecer de virem à falência. Sem a utilização dessas ferramentas deixam de efetuar melhorias na empresa, fazendo com que ela não apresente um crescimento satisfatório.

Com o término do trabalho pode-se concluir que algumas empresas não continuarão no ramo ou simplesmente não irão evoluir para ME, fazendo com que o município não possua um alto crescimento com relação às MEI's que já estão em funcionamento. Vendo que as Técnicas e Ferramentas de Gestão não estão sendo aplicadas por um percentual grande dos mesmos, sendo que para as empresas evoluírem e obter melhorias no seu ramo de atividade necessita-se de conhecimento, iniciativa e determinação, para se estabelecer e se manter ativo no mercado, se diferenciando dos seus concorrentes e conquistando novos espaços.

REFERENCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**: tradução de Marco Túlio de Freitas; Rio de Janeiro: livros técnicos e científicos editora., 1979.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANGELONI, M.T, MUSSI, C.C.; **Estratégias**: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARAUJO, Luis César G. e GARCIA, **Adriana Amadeu**; Teoria Geral da Administração: Orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: ed. Atlas 2010.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2006.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOWDITCH, JAMES L. **Elementos de comportamento organizacional**. tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos de investimentos**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2015.

BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, **Marc. Gestão de Conflitos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de Projetos Empresariais**, Análise Estratégica, Estudo de Viabilidade e Plano de Negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Akron Books, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Editora Campus 2006.

CONCURSOS DET. NET. **Funções Administrativas**. Disponível em: <<http://concursosdeti.net/funcõesadministrativas>> Acesso em: 03 jun. 2017.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 2, apr. 2011.

DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamento da iniciativa empresarial. São Paulo: Mac Graw Hill, 1989.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**: Como ser empreendedor, Inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

FERRELL, O. C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GARCIA, R. P. **Plano de negócios para a panificadora e confeitaria bom gosto**. TCC (Administração). Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior (IFES), Itajaí. Santa Catarina, 2009. Disponível em: <www.ifes.com.br/biblioteca/repbib/000000/000000C3.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

HEILBROBONER, R. **A historia do pensamento econômico**. 6 ed. São Paulo: Editora Nova Cultura LTDA, 1996.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Principios de Marketing**. São Paulo, Atlas, 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**; 3 edição; ed. Atlas; São Paulo; 1987.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

LERNER, Walter; **Organização, sistemas e métodos**. 2 edição. São Paulo: ed. Atlas, 1976.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**: Introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3 ed. – Rio de Janeiro: LCT, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NETO, S. P.; SALES, A. H. L. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **Anais do ENANPAD** – XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, prática 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, prática 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo. Atlas, 2010.

PORTAL DO EMPERDEDOR – MEI. **Benefícios do Microempreendedor Individual**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual/beneficios/>>- Acesso em: 02 abr. 2016.

PORTAL DO EMPERDEDOR – MEI. **Microempreendedor Individual**. <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>> Acesso em: 03 mar. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1995.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

SMITH, Adam; **A riqueza das nações**; ed. Saraiva; São Paulo; 1976.

SNELL, Bateman. **Administração Novo Cenário Competitivo**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2006.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: Souza, Ed. C. Lucas; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. (Org.). MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2006.

STONER, James A.F; FREEMAN, R. Edward. **ADMINISTRAÇÃO**. 5º ed. Rio de Janeiro: Ed. Copyright, 1994.

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARMELL John. **Administração Estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE TCC

1. Qual o seu ramo de atividade?
 - a) Serviços
 - b) Comércio
 - c) Construção civil
 - d) Indústria
 - e) Agronegócio

2. Há quanto tempo você está nesse ramo?
 - a) 1 a 3 anos
 - b) 3 a 5 anos
 - c) Mais de 5 anos

3. Qual motivo o levou a optar por esse ramo?
 - a) Experiência
 - b) É o que você gosta
 - c) Outros

4. Qual o motivo o levou a abrir um negócio?
 - a) Autonomia
 - b) Capacidade de assumir riscos
 - c) Oportunidade
 - d) Outros

5. Na abertura do seu negócio, você se sentia como?
 - a) Empreendedor (toma decisões)
 - b) Gestor (administra a empresa)

- c) Operador (executa os trabalhos)
 - d) Todos
6. Você se capacitou para iniciar no ramo do empreendedorismo?
- a) Sim, com cursos voltados exclusivamente para o meu ramo
 - b) Sim, cursos voltados ao empreendedorismo
 - c) Sim, ambos os cursos
 - d) Não fez nenhuma capacitação para iniciar no empreendedorismo
7. Você se considerou com perfil de empreendedor na abertura do seu negócio?
- a) Sim
 - b) Não
8. Depois que iniciou suas atividades continuou motivado?
- a) Sim
 - b) Não
9. Porque optou pelo MEI?
- a) Facilidade
 - b) Vantagens
10. Como se informou sobre o MEI?
- a) Através de amigos
 - b) Através de pessoas que também optaram pelo MEI
 - c) Pelo SEBRAE
 - d) Outros
11. Qual era o seu nível de escolaridade no momento da abertura do seu negócio?
- a) Fundamental
 - b) Médio
 - c) Superior
 - d) Técnico

12. Você teve parceiros?
- a) SEBRAE
 - b) Prefeitura da cidade
 - c) Sem parceiros
13. Você tinha conhecimento das fases de planejamento para abertura de seu negócio?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Algumas
14. Você tinha visão de estratégia competitiva perante aos seus concorrentes?
- a) Sim
 - b) Não
15. Você tinha visão da sua estrutura organizacional?
- a) Sim
 - b) Não
16. Você utilizou ferramentas de controle?
- a) Sim
 - b) Não
17. Você fez Plano de Negócios?
- a) Sim
 - b) Não
18. Fez algum tipo de Plano de Marketing?
- a) Sim
 - b) Não

19. Utilizou algum projeto de viabilidade econômico-financeira antes de iniciar as atividades como MEI, como forma de analisar o mercado e a viabilidade do negócio?
- a) Sim
 - b) Não
20. Você tinha conhecimento da análise SWOT ou FOFA?
- a) Sim
 - b) Não
21. Você fez análise de mercado, para saber se seu produto/serviço era útil?
- a) Sim
 - b) Não
22. Quais os atributos que seu produto/serviço possui como diferencial competitivo perante aos concorrentes?
- a) Preço acessível
 - b) Fácil de ser encontrado
 - c) Qualidade
 - d) Todos
23. Como fez para atrair os seus clientes?
- a) Propagandas
 - b) Promoções
 - c) Diferencial de serviço
 - d) Não utilizou métodos
24. Como enxerga seus concorrentes?
- a) Conheço os principais concorrentes.
 - b) Conheço alguns concorrentes.
 - c) Não me importo com os concorrentes.
25. Como avalia a sua lucratividade em relação ao empreendimento?
- a) Bom

- b) Favorável
- c) Ruim