

PRODUTIVIDADE, LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE versus ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL. ISTO DÁ CERTO NA MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA?

Katia Regina SIMIONATO (G - Universidade Estadual de Maringá-UEM)

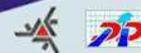
REFERÊNCIA

SIMIONATO, K.R. PRODUTIVIDADE, LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE versus ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL. ISTO DÁ CERTO NA MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA?. **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. v. 15, n.1, p. 29-39, jul/dez. 2007.

RESUMO

A importância das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil é relevante. Segundo dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, no ano de 2002 o número de MPEs no setor formal urbano era de 4,88 milhões, representando 99,2% do total de 4,918 milhões de empresas. No setor informal são cerca de 9,5 milhões de empresas. Em torno de 70 milhões de brasileiros trabalham ou possuem algum vínculo com as MPEs. Contudo, apesar da importância, esse segmento de pequeno porte parece diante de altos índices de mortalidade. Algumas das principais causas seriam: dificuldades na obtenção e gerenciamento de recursos financeiros; baixa capacidade para administrar os negócios, entre outros. Diante disso, propõe-se com esse trabalho apresentar algumas vantagens da organização (estrutural e legal) empresarial como instrumento de sobrevivência e rentabilidade.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Organização Estrutural e Legal. Sobrevivência Empresarial.



1 INTRODUÇÃO

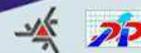
Conforme conceito adotado pelo SEBRAE, considera-se como microempresa aquela com até 19 empregados na indústria e até 09 no comércio e no setor de serviços. As pequenas empresas possuem, na indústria, de 20 a 99 empregados e, no comércio e serviços, de 10 a 49 empregados. A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES, na indústria, comércio e serviço, conforme a Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002, é a seguinte: microempresas - receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200.000 (um milhão e duzentos mil reais); pequenas empresas - receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200.000 (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500.000 (dez milhões e quinhentos mil reais).

A globalização tornou a competição empresarial mais acirrada. A inovação tecnológica fez com que grandes empresas, em busca da melhoria de sua produtividade e qualidade, automatizassem cada vez mais seus processos produtivos, provocando grande dispensa de mão-de-obra humana em todo mundo. As conseqüências negativas do desemprego são evidentes, principalmente em economias de países subdesenvolvidos. Contudo, principalmente no Brasil, a criação de diversas micro e pequenas empresas (MPEs) é um fato que vem a incrementar a economia de nosso país, seja na geração de riquezas, ou na criação de inúmeros postos de trabalho.

Percebe-se também, através de números, que as MPEs tem relevante importância no ambiente sócio-econômico brasileiro. Conforme dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2002 o número de micro e pequenas empresas no setor formal urbano era de 4,88 milhões, representando 99,2% do total de 4,918 milhões de empresas, empregando 56,1% da força de trabalho que atua no setor formal urbano. Na economia informal, as MPEs representam 9,5 milhões de empreendimentos, abrangendo trabalhadores por conta própria e pequenos empregadores com 1 a 5 empregados (segundo pesquisa do ECINF – Economia Informal Urbana, do ano de 1997, do IBGE). Segundo informações obtidas no SEBRAE, qualquer que seja a estatística adotada, os números são marcantes, pois significam dizer que a maioria dos 70 milhões de brasileiros que constituem a População Economicamente Ativa (PEA) trabalham ou possuem algum vínculo com as MPEs.

Contudo, esse segmento de menor porte, apesar da relevância econômica apresentada, parece diante de altos índices de mortalidade empresarial no Brasil. São vários os fatores que dificultam a sua sobrevivência, dentre eles: dificuldades na obtenção de crédito; forte competição das grandes empresas; falta de adequado gerenciamento dos recursos financeiros; carga tributária elevada; baixa capacitação administrativa do proprietário. Esses fatos mostram que as MPEs precisam de atenção especial, pois apesar das suas dificuldades, são fonte de geração de renda, emprego e riquezas para o país.

Chiavenato (2005) observa que, à sombra das grandes organizações empresariais que conduzem amplos negócios e mercados, existe um emaranhado de pequenos nichos de negócios que precisam ser rapidamente detectados, localizados e atendidos pelas empresas de pequeno porte. Num ambiente econômico de grandes mudanças, ao contrário das grandes empresas (cujo porte as faz carecer de certa rapidez e agilidade na tomada de decisões e alteração de rumos) os pequenos negócios (pela característica óbvia de seu tamanho reduzido) caracterizam-se pela enorme flexibilidade e facilidade nas manobras estratégicas e na mudança rápida em seus mercados, produtos e serviços. Nesse contexto, o trabalho aqui apresentado tem por objetivo demonstrar como a organização e formalização (estrutural e legal) nas MPEs podem influenciar na sua sobrevivência, produtividade e lucratividade.



2 O PROPÓSITO DE SE ORGANIZAR UMA EMPRESA

O termo **Organização** (do grego, *organon* = ferramenta), conforme Chiavenatto (1999), significa o arranjo e disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos. As empresas, independente do ramo de atuação, caracterizam-se por uma estrutura interna que lhes garante coordenação interna e integração, e todas elas se defrontam com o problema de como devem se organizar internamente para operar melhor. O sucesso da empresa repousa em grande parte na maneira como ela se organiza para funcionar e proporcionar resultados.

Cada uma à sua maneira, todas as empresas precisam estruturar-se e organizar-se internamente para funcionar de modo adequado, assegurando sua sobrevivência e crescimento. Como a atividade organizacional é complexa e envolve uma diversidade de tarefas que precisam ser coordenadas e integradas, a estrutura assume uma importância fundamental. Chiavenatto (1999) afirma que organizar não é algo que se faça apenas uma só vez, pois a estrutura organizacional não é permanente e nem definitiva, devendo ser ajustada ou reajustada continuamente, sempre que a situação e o contexto ambiental sofram mudanças. Assim, à medida que enfrenta novos e diferentes desafios, gerados por mudanças externas e/ou internas, a empresa precisa responder adequadamente para ser bem-sucedida.

Para Morgado Mattos (*apud* FARIA, 1979, p.68) “como processo, a organização está implícita na administração, da qual forma a substância, a matéria e o corpo, não podendo esta última, portanto, existir sem aquela”. Faria (1979, p. 70) partilha da opinião à respeito da importância da organização nas empresas, quando cita que: “os estudos sobre a realidade administrativa levam ao reconhecimento da coexistência e da conexão necessária e permanente entre administração e organização”.

Chiavenatto (1994) cita que, por meio da organização, a empresa reúne e integra os seus recursos, define a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelece a divisão de trabalho por meio da diferenciação, proporciona os meios de coordenar as diferentes atividades pela integração, define os níveis de autoridade e de responsabilidade, entre outras coisas. O problema fundamental para a organização dessa ação empresarial é alcançar coerência entre todas as áreas de decisão.

Conforme Montana e Charnov (1999), uma vez formulados os planos e objetivos da empresa, a administração precisa desenvolver um modo organizado de reunir os recursos físicos e humanos indispensáveis à realização das metas estabelecidas. A organização é realizada então com o propósito de alcançar metas e objetivos empresariais, orientados para o mercado alvo, para servir às necessidades e desejos dos clientes. Como função administrativa, a organização depende do planejamento, da direção e do controle para formar o chamado processo administrativo, que é o encadeamento e interligação entre todas as funções administrativas (CHIAVENATTO, 1994).

Todas essas funções interagem dinamicamente entre si e se caracterizam por uma estreita interdependência para compor o processo administrativo. Ou seja, não existe organização se não houver base para executá-la. É preciso que haja um prévio projeto do que será organizado e realizado.

Sendo assim, a empresa que não tiver um plano, não poderá estabelecer objetivos e assim não terá motivo para se organizar: “[...]se não soubermos para onde estamos indo, não saberemos como nos organizar para chegar lá.” (MONTANA;CHARNOV, 1999, p. 153). Os autores Robinson e Hall (1971) observam que todo negócio próspero, grande ou pequeno, deve ter as



idéias sobre o que se pretende fazer claramente elaboradas, para que o negócio alcance o êxito desejado. A conseqüência é que a organização se transforma em um processo que acontece como uma forma de planejamento, não sendo então um fim em si mesma. O plano é desenvolvido para alcance do objetivo ou propósito empresarial (basicamente a satisfação da necessidade do cliente) e é criada e organizada uma estrutura organizacional para implementar esse plano. Os conceitos básicos da organização seriam análise, identificação e definição do trabalho a ser feito para realização dos objetivos da empresa. Esse processo sendo feito de forma correta pode resultar num agrupamento lógico de trabalho, onde haja cooperação entre as pessoas para a ação com eficácia.

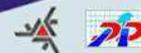
Também a organização específica para a área produtiva da empresa é essencial para sua sobrevivência e competitividade. Para Slack (2002), qualquer organização possui uma função de produção, que é muito importante para a empresa, por afetar diretamente o nível pelo qual ela satisfaz a seus consumidores. Contudo, a busca interminável pela sobrevivência e consolidação das micro e pequenas empresas transforma, na maioria dos casos, os esforços do empreendedor em gerenciamento de curto prazo reativo, sem a compreensão do real papel da produção para sua inserção definitiva no ambiente competitivo. A função produção da organização deve ser eficaz, segundo Slack (2002), devendo usar eficientemente seus recursos para produção de bens e serviços, de modo a satisfazer as necessidades dos seus consumidores. Deve ser criativa e inovadora, vigorosa para introduzir novas e melhores formas de produção, proporcionando à empresa meios de sobrevivência em longo prazo, através de uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

Para Slack (2002), problemas gerados na produção, como produtos malfeitos, serviço relapso, entrega lenta, promessas que não são cumpridas, custo de produção muito elevado, entre outros, irão prejudicar a empresa em longo prazo. Ao contrário, uma empresa bem organizada, que faça produtos e/ou serviços melhores e mais rápidos, com maior variedade e mais baratos que os da concorrência, possuirá melhor vantagem competitiva. Segundo estudos realizados pelo SEBRAE no início de 2004 com micro e pequenas empresas, os fatores relacionados com a taxa de mortalidade nos anos de 2000 a 2003 estão fortemente relacionados a falhas gerenciais na condução dos negócios. Faltaria, nesse caso, uma boa administração que envolva pensamento estratégico, visão de futuro e conhecimento do sistema produtivo.

3 EVOLUÇÃO E ORGANIZAÇÃO NAS MPEs – ALGUNS FATORES INFLUENCIADORES DA SUA LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE

Segundo Domingos (1995, apud DEITOS, 2002, p.25), durante o século VXIII, predominava a economia baseada em empreendimentos de pequeno porte. No período entre o final do século XVIII e durante o século XIX, com a evolução do capitalismo e o advento da Revolução Industrial, surgem as grandes empresas e parece que o lugar para os pequenos negócios sofre contenções, oriundas deste processo que já se consolidava. Porém, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, a sociedade volta a perceber a importância das pequenas empresas para o equilíbrio sócio econômico.

Essa mudança de atitude seria motivada pela grande capacidade de adaptação do capitalismo, ao identificar nas pequenas e médias empresas uma alternativa para um desenvolvimento mais equilibrado. Esta postura pode ser decorrente da percepção de que a concentração empresarial, somente em grandes conglomerados, não é interessante para o equilíbrio sócio-econômico. Entretanto, foi na segunda metade do Século XX que o potencial das pequenas e médias empresas (PMEs) passou a ser mais intensamente reconhecido.



Conforme Deitos (2002), empresas no segmento de menor porte possuem características próprias que as distinguem das grandes empresas. Estas características referem-se tanto a sua forma de organização, quanto ao seu relacionamento com clientes, fornecedores, instituições governamentais e demais fatores envolvidos. As principais características desse tipo de empresa seriam: estrutura organizacional simples; limitação de recursos humanos; ausência de burocracia interna; baixo grau de diversificação produtiva; limitação de recursos financeiros; produção para mercados locais ou especializados; proximidade do mercado e do cliente; rapidez de resposta; flexibilidade e adaptabilidade às mudanças do ambiente.

Características apresentadas como estrutura simples, pouca burocracia, flexibilidade, etc., são favoráveis às pequenas empresas. Contudo, as limitações de recursos humanos e financeiros podem representar obstáculo ao seu desenvolvimento. Também outra especificidade, quanto à tomada de decisões, refere-se à questão de que esta ocorre normalmente baseada na experiência ou julgamento do proprietário-dirigente, fundamentada na sua razão econômica, política e familiar. Essa especificidade individual põe em foco a simbiose que normalmente existe entre a pessoa física e a pessoa jurídica nos pequenos segmentos empresariais, sendo que para se conhecer o funcionamento da empresa é preciso então que se conheça antes as competências, as atitudes, motivações e comportamento organizacional do proprietário-dirigente. Isso, em dados momentos, pode comprometer o desenvolvimento da empresa, com a incorreta alocação dos recursos financeiros gerados, direcionados mais à manutenção familiar do que da estrutura empresarial.

O mau gerenciamento dos recursos da empresa prejudica a manutenção do seu negócio e afeta sua sobrevivência. Segundo estudo do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, divulgado em Agosto de 2005 por Pochmann, o índice de mortalidade das empresas pode chegar a 97% no período de cinco anos de vida. Ficou constatado em torno de 49,4% dos empreendimentos abertos no país fecha as portas com até dois anos de vida. Esse índice está dez pontos percentuais acima dos piores resultados obtidos em países desenvolvidos, como no caso dos EUA, por exemplo, que tem uma taxa de mortalidade de empresas que não passa dos 20% nos dois primeiros anos de vida.

A pesquisa também agrupou as razões para o fechamento das empresas em quatro categorias: falhas gerenciais; causas econômicas conjunturais; logística operacional; políticas públicas e arcabouço legal. Os dados mostram que as empresas brasileiras morrem mais devido às falhas gerenciais do que por problemas conjunturais ou carga tributária. Além da falta de capital de giro, estão entre as principais falhas gerenciais: alto endividamento (21%), má escolha do ponto comercial (8%) e falta de conhecimento de sistemas de gestão (7%). Essas falhas gerenciais estariam ligadas a um planejamento inadequado já na abertura do negócio.

Portanto, vemos que o planejamento e organização adequados na estruturação dos negócios da empresa, tanto na sua abertura quanto durante sua existência, são fundamentais para garantia de sua sobrevivência e crescimento. Para Deitos (2002), as pequenas empresas precisam estar atentas às suas necessidades internas, relacionadas aos processos de organização interna, decorrentes da postura e atitudes que são adotadas para operacionalização do negócio. Essas posturas e atitudes são influenciadas pelos conhecimentos e recursos que a empresa, e as pessoas que nela estão, detêm.

Conforme Deitos (2002) existe uma grande carência em termos de capacitação dos processos de gestão, constatado a partir da observação de resultados da pesquisa de campo que foi realizada em sua obra. O baixo índice de existência de horas de treinamento oferecido aos funcionários, a pouca importância atribuída à estratégia, etc., são fatores a serem considerados e solucionados. A fragilidade desses processos de gestão causa impacto negativo sobre todas



as atividades da empresa e prejudica o seu processo de busca e manutenção da competitividade (ou até mesmo a própria sobrevivência do negócio). As pequenas empresas precisam aprender cada vez mais tirar proveito de suas vantagens: trabalhar com menos para produzir mais; operar com ônus menores e estrutura simples, ágil e barata; fazer da simplicidade um estilo de trabalho e uma vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2005). Nesse sentido, a organização das atividades do negócio desempenhado pode atuar em prol dessas empresas, como instrumento de estruturação e otimização dos recursos existentes.

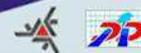
4 A PROBLEMÁTICA DA NÃO-FORMALIZAÇÃO / LEGALIZAÇÃO DAS MPEs

A noção de setor informal, segundo SERE - Serviços e Estudos de Realização Empresarial Social, surgiu no início dos anos setenta, a partir de estudos desenvolvidos pela OIT em países africanos. Em sua origem ele era considerado praticamente como sinônimo de pobreza, com seus produtos e serviços possuindo baixa qualidade. Esta visão foi sendo superada aos poucos, reconhecendo-se atualmente que o setor informal é heterogêneo, com alguns segmentos bastante dinâmicos, existindo, inclusive, barreiras à entrada. Existem basicamente dois enfoques para a definição de setor informal. O primeiro privilegia a forma de organização da produção, onde a separação entre capital e trabalho não é muito nítida, o assalariamento pode ou não ocorrer, etc. O segundo enfoque destaca os aspectos legais da atividade, associando ao setor informal atividades que não cumprem a legislação fiscal, trabalhista, etc. Os dois enfoques normalmente estão presentes nos negócios empresariais de pequeno porte, afetando seu andamento.

Estimulada, de um lado, pelas políticas liberais de redução de custos trabalhistas, a informalidade é também um meio encontrado pelos pequenos empreendimentos, submetidos apenas aos processos de mercado, para competir com grandes empresas, melhor estruturadas e detentoras de modernas tecnologias (MANUAL..., 2002). Seria uma forma de ganhar competitividade, mas uma “competitividade espúria”, que acaba se traduzindo em salários baixos, jornadas longas de trabalho, sonegação de impostos e não recolhimento de encargos sociais. A sonegação fiscal, ou mesmo a evasão consentida, não resolve o problema senão à curto prazo, uma vez que isto estimula a consolidação de uma estrutura irrealista de custos, enquanto aumenta o risco fiscal para o futuro.

A Constituição Federal (art. 179) determinou à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios o dever de dispensar às microempresas (ME) e às empresas de pequeno porte (EPP) tratamento jurídico diferenciado, incentivando-as pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias, trabalhistas e creditícias ou, até mesmo, pela eliminação ou redução destas, por meio de lei. Contudo, o atual tratamento tributário diferenciado, aparentemente favorável às micro e pequenas empresas não foi bem sucedido no objetivo de capacitá-las a se desenvolver e competir no mercado. Isto porque, por um lado, os benefícios fiscais não são suficientes para habilitar as pequenas unidades produtoras à integração na economia formal. Por outro lado, as empresas de maior porte se beneficiam também de alguns incentivos fiscais concedidos aos pequenos estabelecimentos, dada a inexistência de controles adequados.

No estudo do SEBRAE publicada em Agosto de 2005 por Pochmann, a composição do micro empreendimento informal termina variando desde forma de absorção de pessoas desempregadas sem alternativas no mercado de trabalho, passando pelo exercício de atividades artesanais, até a constituição de iniciativas com potencial de expansão. As características relacionadas aos proprietários dessas empresas também são relevantes no tipo de estruturação do negócio. A maior parte do micro empreendedor começou a trabalhar antes



dos 15 anos de idade. São proprietários com habilidades básicas e até algumas específicas desenvolvidas pela experiência prática, muito mais do que proporcionada pela formação profissional clássica, na forma de cursos e aprendizagem técnica. Além disso, o tamanho reduzido das empresas faz com que seus proprietários / administradores tenham uma perspectiva de planejamento de curto prazo e a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação.

Também nesse estudo do SEBRAE é feita uma comparação de pesquisa do IBGE compreendendo o período entre 1997 e 2003, que apresenta algumas características administrativas das MPEs e representa um passo importante no melhor entendimento da dinâmica da informalidade nos microempreendimentos no país. Essa comparação entre os anos de 1997 e 2003 permite observar que o nível de organização gerencial do micro negócio parece ter piorado. Reduziu a quantidade de negócios com controle de contador (de 13,7% para 4,8%) e aumentou a presença de empreendimentos que não registram absolutamente nada (de 46,2% para 52,6%). Somente 5% dos microempreendedores possuem contadores profissionais para fazerem o controle das finanças do negócio e 53% não fazem qualquer registro contábil do exercício das atividades. Como se pode observar, o grau de organização do negócio é muito reduzido, especialmente em termos de regularização formal do empreendimento.

Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, citada pelo SEBRAE e divulgada no início do ano de 2005 com 50 mil pequenos negócios aponta os seguintes resultados: 85% não pagam tributos; dos 15% que pagam, gastam com tributos 6,29% da receita da empresa e apenas 12,3% têm registro na Receita Federal. Em um estudo feito pelo Instituto Global de Empreendedorismo, entidade que avalia a atividade empreendedora em todo o mundo, mostra que a informalidade no Brasil atinge 33% do PIB, o que coloca o país em segundo lugar no planeta, atrás apenas da Tailândia (DEPOIS..., 2004).

Embora no curto prazo possa representar uma estratégia de sobrevivência, num mercado altamente competitivo a informalidade é um obstáculo ao desenvolvimento econômico e social, que priva os trabalhadores de direitos consagrados na legislação e exclui as empresas dos mercados organizados de crédito. Reduzir a informalidade, segundo o SEBRAE, seria uma condição para o crescimento sustentado dos pequenos negócios e, por isso, estabelecer regras simplificadas, que facilitem o cumprimento das obrigações legais seria um dos principais objetivos de instituições vinculadas ao segmento de menor porte.

No SEBRAE tem-se a informação de que muitos questionam a conveniência de legalizar uma determinada atividade econômica. Se, de fato, num primeiro impulso de criação, a empresa precisa estar livre de amarras e encargos para iniciar-se no mercado, à medida que ela cresce começa a observar limitações à sua expansão, por estar na "informalidade". O fato mais comum é a exigência de nota fiscal para comercialização de seus produtos ou serviços. Deve-se analisar, portanto, em que medida a "informalidade", ao invés de ser uma conveniência, não está limitando o impulso de um novo estágio de crescimento da atividade desenvolvida. Para a instituição, legalizar a empresa e crescer são ações que caminham de mãos dadas.

4.1 O ENTRAVE DA INFORMALIDADE E DA FALTA DE ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS NO ACESSO AO CRÉDITO

Crédito é gênero de primeira necessidade para a implantação e o desenvolvimento de qualquer empresa, mais ainda quando se trata daquelas de micro ou pequeno porte (A GRANDE..., 2004). Justamente porque são as que mais precisam, mais difícil é o acesso ao crédito dos



pequenos empreendimentos. Há muitos complicadores: o fato da informalidade ser muito grande no seio das MPEs; a falta de informações consistentes a seu respeito e a dificuldade delas oferecerem as garantias exigidas pelos bancos. Por tudo isso e porque crédito é artigo caro, as exigências dos bancos se ampliam quando o cliente potencial é uma MPE.

Na sua modalidade tradicional de operação, bancos trabalham com garantias reais. Como no segmento de menor porte predomina a informalidade, a comprovação de capacidade de pagamento é, na maioria das vezes, uma tarefa impossível, ou juridicamente complicada. A informalidade, portanto, constitui um entrave substancial, pois representa falta de informação para o sistema financeiro sobre a real situação econômica dos potenciais clientes e por não fornecer base para relações juridicamente seguras. As micro e pequenas empresas, em geral, não dispõem de uma boa contabilidade e os bancos, obviamente, preferem emprestar a quem lhes oferece informações organizadas. A cada 100 micronegócios informais, somente 6 chegaram a ter acesso ao crédito e 4 receberam alguma forma de assistência técnica.

Para além dos obstáculos de acesso ao crédito, convém destacar o atraso que representam as mais distintas formas de operacionalização dos microempreendimentos no Brasil. Mais de dois terços dos microempreendimentos informais informaram ao IBGE ser desnecessária a utilização dos serviços de informática para funcionamento e operacionalização dos seus negócios. Somente um pouco mais de 10% dos microempreendimentos informais informaram que a falta de acesso aos serviços de informática se deveu ao custo elevado. Mesmo entre os proprietários empregadores, somente 30% fizeram alguma forma de uso dos serviços de informática, enquanto entre os trabalhadores por conta própria menos de 10% fizeram alguma referência ao desenvolvimento do micro negócio estar relacionado à informática.

O bloqueio ao mercado enfraquece o acesso aos clientes, que castiga o lucro, tornando as atividades econômicas muito instáveis e estruturalmente informais (POCHMANN, 2005). Apenas em se firmando o negócio próprio é que se abre a perspectiva de viabilizar a formalizar o empreendimento. Nesses termos, a saída da informalidade passa antes pela possibilidade do negócio ter as condições fundamentais para existir economicamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS A RESPEITO DE AÇÕES PARA DESENVOLVER, ORGANIZAR E LEGALIZAR AS MPEs

A empresa eficiente, para Olívio (2003) é aquela capaz de gerar resultados para os proprietários, funcionários, clientes, fornecedores e sociedade, exercendo a capacidade de mudança necessária à sua manutenção num mercado cada vez mais competitivo. Essa empresa deve manter-se atenta às inovações, à incorporação de novos conhecimentos e ao aperfeiçoamento contínuo de seus processos de trabalho. Desenvolver a empresa é uma ação permanente. Da mesma forma que a empresa deve cumprir as leis pertinentes, há casos em que a legislação pode beneficiar as empresas, em função de políticas públicas. Mantendo-se atento à legislação e às políticas públicas, federais, estaduais e municipais, o empresário pode aproveitar oportunidades em favor da lucratividade.

O tempo tem mostrado que a abertura de novos negócios, baseados na criatividade e no dinamismo do cidadão brasileiro é fundamental para o desenvolvimento do nosso país. No entanto, apenas vontade e coragem não são suficientes para o sucesso de um empreendimento. Para encarar tão grande responsabilidade, o novo empresário precisa conhecer os aspectos e as fases que envolvem a abertura de um negócio, as características e dimensões do mercado no qual pretende atuar, os padrões de qualidade, entre outros. O SEBRAE recomenda o uso dos serviços de um contador para auxiliar no processo de formalização e legalização da



empresa. Estes fatores, aliados à afinidade com a atividade a ser desenvolvida e à competência gerencial, são predominantes para o sucesso do negócio.

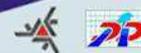
Um empresário bem sucedido deve estar atento para sua preparação como gestor de um negócio. Nas dificuldades de operacionalização e nas estatísticas de mortalidade das empresas, vimos que a devida preparação do proprietário é fundamental no andamento das atividades do negócio. O trabalho do gestor é alcançar um desempenho satisfatório em relação aos objetivos empresariais definidos. Desse modo, de uma forma simples, gerir ou administrar é organizar os recursos da empresa para que esta alcance os resultados aos quais se destina. Para sobreviver e vencer, a empresa precisará obter vantagens sobre os concorrentes, sendo melhor e agregando valor em seus produtos e / ou serviços. Para Olívio (2003), somente com uma boa organização (que significa a existência de um eficiente sistema de controle) a empresa assegura a sua capacidade de sobrevivência, fazendo frente às novas e/ou inesperadas necessidades que são impostas pelo mercado e pela variação de conjuntura. Quanto mais o administrador conhece sua empresa, mais maleável e mais ágil ela se torna.

Organizações sem controles não permitem ser conhecidas pelos seus próprios administradores. Assim, elas ficam sujeitas a decisões equivocadas ou imprecisas. Esta ausência permite que o descompasso, a desorganização e finalmente o caos acabem se instalando, tornando a estrutura lenta, desconexa e ineficiente. Olívio (2003) acredita que empreendimento bem monitorado não significa garantia de risco zero contra o insucesso, pois muito depende da ação do empreendedor. Mas uma empresa descontrolada se aproxima rapidamente do fracasso, porque o seu gestor sequer terá idéia de quando e sobre o que decidir e, se o fizer, será com base apenas no “felling” e não com o conhecimento real da situação. Nenhuma empresa se deteriora da noite para o dia, a não ser aquelas que foram envolvidas por um súbito turbilhão conjuntural avassalador. Muitas empresas cerram suas portas, por não perceberem a presença de uma situação limite.

É importante acompanhar as metas e os objetivos empresariais, através de indicadores de desempenho, para que se possa medir a performance da empresa. Com as informações desse acompanhamento, pode-se aplicar ações corretivas, quando necessário, para se otimizar e tornar a empresa mais eficiente. Exerce-se o controle visualizando os números da empresa. Controlar é trabalhar e comparar o que ocorre com referências e padrões. Assim, quem não dispõe de referências e padrões na tem poderes para controlar. Para isso, é preciso ter registros de tudo o que ocorre na empresa. É preciso organizar as informações e analisá-las com a devida frequência. Recomenda-se que algumas sejam verificadas diariamente. Para ser bem-sucedido nos negócios, organização e disciplina são muito importantes.

Outra problemática a ser superada, conforme dados do SEBRAE, refere-se à questão de que as MPEs empresas, geralmente de constituição familiar, gere a renda dessas pessoas, que vivem exclusivamente dessa empresa familiar, sendo justamente esse o ponto perigoso. É muito comum os proprietários confundirem necessidade familiar de renda com possibilidade de remuneração da empresa para as pessoas que nela trabalham. São duas coisas completamente diferentes que precisam ser bem administradas.

Para Frabretti (1999), o maior problema do Brasil é o desemprego. Se ele for resolvido, todos os demais terão solução (saúde, educação, habitação, segurança e até arrecadação). As MPEs empresas são as responsáveis pelo emprego, em enormes proporções. Portanto, para o autor, estimular, promover e facilitar a vida das MPEs é a mais importante tarefa do país. Todos os que agem concretamente nesse sentido estão trabalhando eficazmente pelo futuro das novas gerações. Desse modo, iniciativas governamentais ou institucionais na elaboração de políticas de inovação, organização e estruturação, desburocratização legal, entre outras, voltadas para



esse segmento, e devidamente internalizadas e seguidas pelas MPEs, podem ser um instrumento de estímulo à sua consolidação, crescimento e competitividade.

6 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 2ª ed. São Paulo: Afiliada, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Souza. *In: A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação*. 2001. 160 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - Edunioeste, Cascavel, 2002.

DEPOIS do Simples, vem aí o super Simples e muito mais. **Revista Rumos – Economia e Desenvolvimento para os Novos Tempos**, Rio de Janeiro: ABDE – Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento, ano 28, n. 215, p. 40-43, mai./jun.2004.

ECINF – Economia Informal Urbana. Disponível em <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 25 mai. 2006.

FARIA, Nivaldo Maranhão. **Introdução à administração: perspectiva organizacional**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Universidade Federal do Paraná, 1979.

FORTALECER e expandir a base industrial brasileira, 2004. Disponível em <<http://www.abdi.com.br>>. Acesso em: 2 jun. 2006.

FRABRETTI, Lúdio Camargo. **Prática Tributária da Micro e Pequena Empresa**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

A GRANDE epopéia das MPEs. **Rumos – Economia e Desenvolvimento para os Novos Tempos**, Rio de Janeiro: ABDE – Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento, ano 28, n. 214, p. 40-43, mar./abr. 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 25 mai. 2006.

LEITE, Janaína. A lei dos mais fracos. **Época**, São Paulo: Globo, n. 310, p. 49-50, abr. 2004.

MANUAL de sobrevivência na selva. **Revista Rumos – Economia e Desenvolvimento para os Novos Tempos**, Rio de Janeiro: ABDE – Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento, ano 26, n. 199, p. 40-43, ago. 2002.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

OLÍVIO, Silvio; HAYASHI, André R.; SILVA, Hélio Eduardo. **Como abrir e administrar sua empresa: registro da empresa, registro da marca, organização e gestão do negócio**. Brasília: SEBRAE, 2003.

POCHMANN, Marcio. **Economia do Microempreendimento Informal no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2005. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 3 jun. 2006.

ROBINSON, Edwin M. **Organização e Administração de Negócios**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Mc Graw-Hill do Brasil, 1971.



SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 mai. 2006.

SERE - SERVIÇOS E ESTUDOS DE REALIZAÇÃO EMPRESARIAL SOCIAL / FES – FUNDAÇÃO FRIEDRICH EBERT. **Projeto Nacional de Desenvolvimento para Micro e Pequena Empresa**. Rio de Janeiro, 1994.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.