

## **EMPREENDEDORISMO, LIDERANÇA E GERENCIAMENTO NAS PEQUENAS E MICROEMPRESAS**

Milton Xavier Brollo<sup>1</sup>  
mxbrollo@uol.com.br

**Resumo:** O objetivo deste artigo é examinar o papel da liderança e do gerenciamento na consecução da missão das pequenas e microempresas. No seu desenvolvimento, busca-se, primeiramente, focar o empreendedorismo na nova ordem econômica mundial, para, em seqüência, apresentar estudos sobre o tema liderança e gerenciamento sob a óptica de vários autores. Finalmente, um caso é apresentado para avaliar o papel da liderança e do gerenciamento nas pequenas e microempresas do Estado do Paraná financiadas com recursos do Proger. A análise permite constatar que, neste caso, dada a ausência da liderança e o fraco desempenho do gerenciamento, as declarações de missão das pequenas e microempresas carecem de significado.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, gerenciamento, liderança e missão.

**Abstract:** This paper aims at examining the role of leadership and management in the achievement of the mission of small and micro companies. In its development we tried, in the first place, focusing the entrepreneurship on the new world economic order and following that, showing studies about leadership and management themes under various authors' views. Finally, a case is showed in order to evaluate the role of leadership and management in the small and micro companies of Paraná State financed by Proger resources. The analysis allows verifying that in this case, given the lack of leadership and the weak performance of the management, the mission declarations of small and micro companies need of meaning.

**Key words:** entrepreneurship, management, leadership, and mission.

---

<sup>1</sup> Professor do Departamento de Economia da Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG e doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

## **INTRODUÇÃO**

As mudanças que as empresas estão vivenciando desde a década de 1980, no novo paradigma tecnológico e da globalização econômica, têm demandando a necessidade de rápidas reformulações no contexto empresarial, nos estilos de gestão e nos perfis profissionais, mediante tal realidade.

As exigências desse ambiente complexo e com situações imprevisíveis têm gerado a necessidade de as empresas repensarem seus negócios e o perfil de competências de seus talentos. Neste sentido, a gestão empresarial requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. Os gerentes precisam desenvolver novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua empresa, uma vez que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram.

No caso específico das pequenas e microempresas (PMEs), constata-se a existência de um conjunto heterogêneo de empresas no qual se inserem tanto empresas com capacidade para se adaptar e se ajustar com êxito ao novo cenário econômico, como aquelas outras com escassa possibilidade de sobreviver devido à dificuldade de adoção de estratégias e metas vitais para a sustentação e sobrevivência frente aos desafios impostos por seus concorrentes.

Partindo desta premissa, este artigo tem como objetivo examinar o papel da liderança e da gerência na consecução da missão das PMEs. De modo específico, o seu desenvolvimento buscou sistematizar as principais concepções sobre empreendedorismo, liderança e gerenciamento e, com base nessas idéias, analisar a conduta típica das PMEs.

Neste artigo, não se tem a pretensão de dar respostas definitivas para as questões acima mencionadas. Trata-se apenas de um estudo exploratório, buscando organizar informações disponíveis que, talvez, possam contribuir para o avanço das discussões deste importante tema.

O texto está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução. Na segunda seção, discute-se o empreendedorismo na nova ordem econômica mundial; a terceira seção é dedicada aos conceitos de liderança e de gerência; na quarta seção, são analisadas as ações de liderança e de gerenciamento nas PMEs do Estado do Paraná financiadas com recursos do Proger e o objeto da quinta seção é apresentar as considerações finais.

## **O EMPREENDEDORISMO NA NOVA ORDEM ECONÔMICA MUNDIAL**

No cenário econômico do final do século XX, em que se percebe a complexidade do ambiente em que as organizações estão inseridas, ressurge a figura do *empreendedor shumpeteriano* como campo relevante de estudos, pois o mesmo se enquadra perfeitamente a esse ambiente repleto de incertezas e riscos, com alta capacidade de percepção de oportunidades e motivado pela inovação.

Na concepção schumpeteriana, os empreendedores são indivíduos intensamente motivados para atuar em seus negócios com autoconfiança, mais desejosos de independência e autonomia que indivíduos não-empreendedores. Na realidade, são indivíduos que possuem predisposição para a inovação e uma percepção mais arrojada do futuro e das próprias condições para enfrentar os fatores adversos do meio em que se inserem.

O termo empreendedorismo teve sua origem na França, no início do século XVI, para designar os homens envolvidos na coordenação de operações militares. Na economia, Jean-Batiste Say, no início do século XIX, adotou o termo “empreendedor” para identificar o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Adam Smith, em sua obra *A riqueza das Nações*, publicada em 1776, caracterizou o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor. Contudo, o termo empreendedor, tal como entendido atualmente, foi valorizado e expandido por Schumpeter em sua obra *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, publicada em 1911, ligando-o de maneira clara à inovação.

SCHUMPETER (1985) preconiza o empreendedor como sendo o indivíduo responsável pela destruição criativa, ou seja, o inovador contumaz, que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, criando, de forma constante, novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, de tal forma que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novas formas de organização. De acordo com Schumpeter, o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de empresas já constituídas. Contudo, ressalva que alguém só é um empreendedor quando efetivamente levar a cabo novas combinações, e perde este caráter assim que tiver montado seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo como outras pessoas dirigem seus negócios.

Segundo DRUCKER (1985), o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. Ele cria algo novo, algo diferente; muda ou transforma valores, não restringindo sua ação a instituições exclusivamente econômicas, e é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões.

Em termos gerais, a literatura que trata de empreendedorismo revela que a maioria dos autores concorda que o termo “empreendedor” é utilizado para designar o indivíduo com capacidade de inovar, correr riscos inteligentemente e agir com eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico. Distingue-se, portanto, do entendimento comum do termo “empresário”, que traz uma forte conotação de proprietário de um negócio ou de indivíduo responsável pelo funcionamento de uma empresa.

No novo paradigma tecnológico e da globalização econômica, bem como na modernização do processo de produção que as economias modernas passaram a

atravessar a partir da década de 1980, constata que o empreendedor precisa inovar a fim de garantir a permanência de seu negócio num mercado que tende a ser cada vez mais competitivo.

Essas mudanças implicam que o empreendedor do século XXI apresente competências distintas das de seus antepassados, isto porque “épocas diferentes produzem naturezas diferentes para a humanidade, tanto no modo de viver dos indivíduos, como de pensar e sentir” (PEREIRA, 2001, p. 32).

Por certo, como as organizações refletem a sociedade na qual estão inseridas e como o indivíduo adquire do grupo social um extenso repertório de usos e costumes que identificam este grupo, pressupõe-se que esse indivíduo traga para a organização o seu repertório e que este repertório de usos e costumes tenha influência tanto no seu comportamento como na sua forma de tomar decisões. FREITAS (1997, p. 38) também entende que

... indiscutivelmente cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização.

O comportamento do empreendedor, segundo LEITE (2000), apresenta algumas características marcantes, como autoconfiança e otimismo; capacidade de assumir riscos calculados e responder positivamente aos desafios; adaptabilidade e flexibilidade diante das mudanças; conhecimento dos mercados e do ramo de negócio em que atua; desejo de ser independente, criativo e com forte necessidade de realização; é líder dinâmico, com forte senso de iniciativa; é perseverante e dotado de excelente percepção, com grande visão para o aproveitamento de oportunidades.

SANTANA (1993) sintetiza as características do empreendedor em dez qualidades-chave: assumir riscos; aproveitar oportunidades; conhecer o ramo; saber organizar; tomar decisões; ser líder; ter talento; ser independente; manter o otimismo e ter tino empresarial.

Embora muitos indivíduos adquiram essas características sem nenhum treinamento voltado para o desenvolvimento das potencialidades empreendedoras, tem-se a firme convicção de que as características empreendedoras podem ser desenvolvidas e lapidadas. De fato, DRUCKER (1985) afirma que o “espírito empreendedor” não é uma característica inata do indivíduo, uma vez que qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender e se comportar de forma empreendedora.

Uma questão fundamental, segundo BERNHOEFT (1996), é saber qual a importância da educação formal na formação de um empreendedor. Para esse autor, em muitos casos, a escola pode funcionar mais como um fator de inibição do que de estímulo, por fornecer ao estudante ferramentas que lhe permitam avaliar antecipadamente as possibilidades de sucesso ou de fracasso de um negócio, o que termina demonstrando ao

empreendedor a não-viabilidade da sua idéia. Embora isso possa funcionar como um mecanismo de planejamento mais consistente, de riscos mais calculados, de cautela e outros pontos positivos, também tem seu lado negativo por inibir o desejo de correr algum risco, o que, muitas vezes, é feito de forma intuitiva pelo empreendedor, num processo prático de acertos e erros.

Contudo, as organizações atuais já demonstram a necessidade de um treinamento voltado para o desenvolvimento das potencialidades empreendedoras, uma vez que o empreendedor é considerado um instrumento de transformação social. Todas as habilidades provenientes do processo de ensino-aprendizagem do empreendedorismo podem tornar as pessoas capazes de planejar, desenvolver, avaliar e implementar planos e projetos de inovação nas organizações ou na sociedade como um todo.

Até 1970, os estudos econômicos dedicavam pouca importância à participação dos empreendedores na economia, uma vez que a escola econômica dominante se interessava principalmente em analisar a demanda agregada, mediante receituário de cunho keynesiano. A crise do petróleo, em meados da década de 1970, o surto de inflação crescente e a prolongada recessão mundial da década de 1980 desfazem a crença de que o crescimento econômico seria condição suficiente para o alcance de uma situação de pleno emprego e distribuição de renda adequada.

A partir de 1980, constata-se uma mudança gradual no foco de análise econômica, com os economistas passando a se interessar mais pelo lado da oferta de bens e serviços. Esta mudança de foco da análise econômica tem explicação no novo paradigma tecnológico e da globalização econômica, bem como na modernização do processo de produção que as economias modernas passam a atravessar e que resultam, por um lado, em ganhos de competitividade e aumento da produtividade da mão-de-obra e, por outro, na destruição de postos de trabalho e na insuficiência de demanda de trabalhadores pelo mercado formal de trabalho.

Estas transformações na esfera produtiva incidem diretamente no mercado de trabalho, exigindo dos governos a implantação de políticas públicas de mercado de trabalho. Estas políticas públicas de mercado de trabalho têm se intensificado a partir dos anos 1980 e vêm ocorrendo em praticamente todos os países, para fazer frente aos crescentes problemas do mercado de trabalho, em particular, ao aumento do desemprego e à precarização dos postos de trabalho. As políticas públicas de mercado de trabalho compõem em vários países experiências das mais diversas em virtude das características da sociedade e do tipo de impacto verificado nas estruturas produtivas, destacando-se, dentre elas, os programas de apoio a pequenas e microempresas (PMEs).

Os programas de apoio às PMEs têm sido incentivados por um grande número de instituições, que incluem desde organizações internacionais - Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento e Organização Internacional do Trabalho - até organizações não-governamentais, e decorrem de ações de políticas ativas de emprego que visam a aumentar a oferta de postos de trabalho, fomentando-a com apoio creditício

e serviços de desenvolvimento empresarial para empreendimentos econômicos de pequeno porte com maior capacidade de geração de empregos (GUIMARÃES, 1998).

O Brasil acompanhou a tendência mundial de apoio às PMEs. Em março de 1994, foi criado o Programa de Geração de Emprego e Renda - Proger - a partir de uma iniciativa conjunta do Ministério do Trabalho e Emprego e do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador, com a finalidade de prestar apoio creditício a pequenos e microempreendimentos dos setores formal e informal da economia. Todavia, a implantação do Programa só ocorreu em 1995. O Proger urbano foi instituído visando a atingir três objetivos básicos: estimular a geração de emprego e renda, mediante criação de novas unidades produtivas e fomentando às já existentes; incentivar a organização dos empreendimentos informais, de modo a prepará-los para o ingresso no setor formal da economia, e propiciar a auto-sustentabilidade dos empreendimentos financiados, através de programas integrados de capacitação técnico-gerencial, de qualificação profissional e assistência técnica.

O desenvolvimento e a consolidação das PMEs, entretanto, ficam condicionados pelo acesso ao crédito, às tecnologias, à formação de recursos humanos, à comercialização e à articulação entre grandes, médias, pequenas e microempresas. Daí a importância de políticas específicas para superar essas restrições, que, pelo fato de as PMEs serem mais intensivas em trabalho, elevariam a oferta de emprego e o nível de renda de uma sociedade, especialmente das pessoas mais vulneráveis economicamente, que geralmente levam adiante esses empreendimentos.

As novas formas de produção e a globalização econômica exigem que as empresas procedam a ajustamentos que têm como características o encurtamento dos ciclos de produção, inovação nos negócios, mudanças na divisão vertical e horizontal do trabalho dentro e entre as empresas, emprego de tecnologias avançadas, novas formas de gerenciamento, polivalência e conhecimento por parte dos trabalhadores. Conseqüentemente, as empresas passaram a procurar força de trabalho com maior nível de escolaridade e de qualificação.

Como decorrência desses processos de ajustamento, a concepção de emprego entra em declínio e, em seu lugar, passa-se a utilizar o conceito de empregabilidade. É importante notar que essas transformações mudam também o significado social do trabalho à medida que imprimem um caráter provisório a muitas ocupações no processo produtivo.

O conceito de empregabilidade, formulado de maneira positiva, segundo JABOTÁ (1995), pode ser entendido como sendo o conjunto de atributos que o trabalhador deve possuir para que aumente a probabilidade de manter seu emprego ou de obter um novo. Neste sentido, a empregabilidade representa para alguns trabalhadores o potencial e oportunidade de realizar livremente as escolhas, garantindo a própria sobrevivência. Para outros, representa a insegurança e a busca permanente de trabalho para sobreviver. Contudo, há o consenso generalizado de que a manutenção ou conquista de um posto de trabalho de boa qualidade depende da competência adquirida por meio da educação básica, ensino técnico, formação e qualificação profissional.

Uma outra concepção de empregabilidade diz respeito ao desenvolvimento de habilidades e competências para trabalhar e obter remuneração sem vínculo empregatício, mediante a concretização do auto-emprego ou auto-emprego, em atividades formais e informais da economia. Em correspondência a esta noção, observa-se que alguns indivíduos planejam voluntariamente sua atividade de auto-emprego ou de auto-emprego, ou seja, são indivíduos que possuem espírito empreendedor.

## **LIDERANÇA**

Os estudos sobre liderança têm se constituído em preocupação de diferentes autores que tratam da Administração, sendo o tema debatido sob várias ópticas, todavia, despontando algumas semelhanças com relação aos requisitos necessários para o desenvolvimento do papel do líder em sua função.

Na visão de HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 105), liderança é o “processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

No entender de KOTTER (2000), a liderança consiste no desenvolvimento de uma visão e ações. Neste processo há, portanto, a congregação de pessoas relevantes por trás das ações e a concessão de autonomia para os indivíduos que façam a visão acontecer.

Os líderes, segundo SENGE (1998), guiam-se pela visão cujo ponto de referência é o futuro, um futuro a ser criado segundo as referências internas dos líderes; buscam mudanças para aprender a criar o que desejam. A busca pela aprendizagem é uma forte tentativa de reunir novamente os pensadores e os executores à mesma pessoa.

KOESTENBAUM (2000) argumenta que o atributo principal da liderança é a capacidade de administrar as polaridades. Elas são inevitáveis em todos os aspectos da vida. Toda interação comercial ou de trabalho é uma forma de confronto – um conflito de prioridades, uma luta de dignidades, uma batalha de idéias. Administrar polaridades implica que não existem soluções, apenas mudanças de atitude.

COVEY (1994, 1999) observa que, ao contrário do que muitos executivos imaginam, a liderança não é inata e nem depende das condições sociais, mas, fundamentalmente, da vontade individual. Neste sentido, afirma que o líder é líder porque deseja essa posição. HERSEY e BLANCHARD (1986) também concordam com a idéia de que a liderança não é inata. Esses autores, ao tomarem por base o estudo da liderança através da abordagem situacional ou comportamental, acreditam que a maioria das pessoas pode aumentar sua eficácia em funções de liderança através da educação, do treinamento e do desenvolvimento pessoal.

É importante notar que, na liderança situacional, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados. Neste sentido, “o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 188).

Em reforço a essa idéia, DRUCKER (1999, p. 15) observa que “o líder deve tratar as pessoas de maneira diferenciada, com base em seus pontos fortes”.

Em termos gerais, a literatura que trata de liderança revela que a maioria dos autores concorda em ser a liderança o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo.

Partindo desta premissa, entende-se que a liderança é a competência que mais influencia nos resultados gerenciais dentro das organizações, pois ela está diretamente vinculada à habilidade gerencial na condução de questões que envolvem o relacionamento humano e influências diversas na equipe de colaboradores.

## **GERENCIAMENTO**

Um mito bem disseminado, segundo MAXWELL (2001), diz que liderança e gerência são uma só coisa. Esse autor alega que a principal diferença entre liderança e gerência é que a liderança diz respeito à influência exercida sobre as pessoas, enquanto a gerência se concentra na manutenção de sistemas e processos.

Em reforço a esta idéia, KOTTER (2000) pondera que a liderança funciona através das pessoas e da cultura. É flexível e calorosa. O gerenciamento age através da hierarquia e dos sistemas; é mais rígido e frio.

No entender de HERSEY e BLANCHARD (1986), liderança é um conceito mais amplo que o de gerência. Gerência é um tipo especial de liderança em que prevalece a consecução de objetivos organizacionais. Neste sentido, pode-se inferir que, enquanto o gerenciamento implica em manter o sistema funcionando através do planejamento, orçamento, organização, recursos humanos, controle e soluções de problemas, a liderança funciona no sentido da visão. Uma função exclusiva da liderança é suprir a energia necessária para que a organização tenha bom êxito.

## **LIDERANÇA E GERENCIAMENTO: O CASO DAS PEQUENAS E MICROEMPRESAS DO ESTADO DO PARANÁ FINANCIADAS COM RECURSOS DO PROGER**

### **METODOLOGIA**

Os dados analisados no presente artigo têm por base estudos elaborados pelo autor sobre o Programa de Apoio ao Microempreendedor Urbano (BROLLO, 2000; 2001).

Estes estudos, apresentados sob a forma de relatórios, compilam dados de pesquisas de campo realizadas pelas universidades públicas estaduais do Paraná (UEL, UEM, UEPG, UNICENTRO e UNIOESTE) e pela Universidade Federal do Paraná como parte integrante do Programa de Apoio ao Microempreendedor Urbano, implantado em 1997 pela Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho do Estado do Paraná.

A população de pesquisa é composta exclusivamente por PMEs do Estado do Paraná que obtiveram financiamento do Proger. Portanto, trata-se de um caso especial. Neste sentido, é importante notar que o grupo de PMEs integrante dessa população recebeu do agente financeiro uma avaliação forte de viabilidade econômico-financeira do negócio por ocasião da contemplação do financiamento. Além disto, trata-se de um grupo de empreendimentos contemplados pelo Programa de Apoio ao Microempreendedor Urbano que visa a atender os princípios norteadores do Proger de propiciar a auto-sustentabilidade dos empreendimentos financiados através de programas integrados de capacitação técnico-gerencial, de qualificação profissional e de assistência técnica.

Na pesquisa realizada pelas universidades, as empresas respondentes foram contatadas mediante entrevista com base em um questionário. Os contatos se deram *in loco* com a participação do proprietário do empreendimento.

## RESULTADOS

Em geral, todas as organizações se formam em torno de um sonho comum ou propósito motivador: a missão. Todavia, as declarações de missão das PMEs, na maioria dos casos pesquisados (95%), carecem de real significado e ressonância. Na realidade, o empreendedor não precisa acreditar que está literalmente salvando o mundo, basta sentir que está lutando contra um forte concorrente. Articular uma missão significativa é trabalho do líder, todavia, não é este o caso da maioria das PMEs.

Mesmo na implantação de novos empreendimentos (tabela 1), os dados de pesquisa não permitem observar o desenvolvimento de um processo que reflete e materializam ações criativas ou inovadoras, atributos estes que caracterizam o verdadeiro espírito empreendedor.

**TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DO FINANCIAMENTO POR FINALIDADE, PARANÁ - 2000**

FINALIDADE	TOTAL	%
Implantação	568	34,4
Ampliação	411	24,9
Modernização	632	38,2
Diversificação	42	2,5
Total	1653	100

FONTE: Brollo, 2001.

No Brasil, de modo geral, a implantação de pequenos empreendimentos tem explicação no próprio mercado de trabalho, em que as alternativas de emprego se mostram exíguas e, também, no qual tem sido verificada a redução gradativa de postos de trabalho, decorrente do processo de reestruturação produtiva, competitividade entre empresas e do próprio processo de abertura econômica do país. Para muitos trabalhadores que perderam seus empregos, a alternativa de iniciar um pequeno negócio se apresenta viável

na medida em que vislumbram uma fonte de renda a partir da concretização do auto-emprego (BROLLO, 2000; 2001).

Certamente, esta alternativa consome recursos de seus idealizadores, muitas vezes conseguidos com grande dificuldade ao longo de uma vida, sendo oriundos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, de rescisão contratual, de aposentadoria ou de outras economias. Contudo, o risco envolvido em se iniciar um pequeno negócio é relativamente grande, principalmente nos casos em que o empreendimento não tenha sido bem planejado e seja destituído de uma missão com significado.

No que se refere à liderança, constata-se que nas PMEs a mesma é exercida sob a forma de grupo hierárquico, ou seja, o estilo de liderança em que o proprietário (o líder) toma todas as decisões e dirige com muita autoridade. Neste caso, não fica constatada a possibilidade de ser dada ao trabalhador liberdade para desempenho das funções, tampouco o trabalhador é visto como parceiro e elemento fundamental para o sucesso da empresa (BROLLO, 2000; 2001).

O desaparecimento de PMEs em geral tem como causa principal a falta de liderança para serem implementadas inovações organizacionais e produtivas como forma de as PMEs se sustentarem no mercado regido pela nova ordem econômica mundial. Como conseqüência, as PMEs enfrentam uma situação econômica conjuntural e estrutural mutável, com demandas mais instáveis, dificuldades para obtenção de financiamento a longo prazo e pelo incremento da competição externa nos mercados locais de bens industriais finais e intermediários.

É importante destacar que, embora a taxa de mortalidade das PMEs seja normalmente alta no Brasil e mesmo no exterior, especialmente de novos negócios, a taxa de mortalidade do grupo de PMEs financiadas com recursos do Proger no Estado do Paraná é relativamente baixa (em torno de 2,5% do total de PMEs que obtiveram financiamento do Proger a partir de 1997) (BROLLO 2000; 2001).

Na ausência de um estudo mais abrangente sobre mortalidade das PMEs no Brasil, a pesquisa realizada em 1999 pelo Sebrae de São Paulo permite alguma generalização. O estudo aponta que, no Estado de São Paulo, a mortalidade atinge 35% das pequenas e microempresas no primeiro ano de vida. No segundo ano, 46%, e, no terceiro, 56%. Isto significa dizer que, de todas as PMEs abertas em um dado ano, mais da metade estarão fechadas no terceiro ano de atividade (SEBRAE, 1999).

Certamente, os resultados dos dois estudos, ou seja, o do Sebrae e o do grupo de PMEs financiados com recursos do Proger, não permitem comparação, dado que a pesquisa do Sebrae foi aberta a todas as PMEs do Estado de São Paulo, enquanto que o estudo do grupo de PMEs financiado com recursos do Proger diz respeito a um caso especial.

Os dados de pesquisa permitem constatar que o efetivo exercício de gerência não se constitui em prática generalizada nas PMEs. Tal fato se torna evidente quando se toma como ponto de partida que o gerenciamento é um tipo especial de liderança em que prevalece a consecução de objetivos organizacionais, ou seja, o de manter o sistema

funcionando através do planejamento, orçamento, organização, recursos humanos e controle.

O gerenciamento da PMEs, na maioria dos casos pesquisados (89,3%), é executado pelo proprietário do empreendimento, enquanto que a gestão profissionalizada se mostra presente somente em um número muito reduzido de PMEs, conforme pode ser observado na tabela 2.

**TABELA 2 - GERENCIAMENTO DA PEQUENA E MICROEMPRESA, PARANÁ - 2000**

GERENCIAMENTO	TOTAL	%
Proprietário	1.476	89,3
Profissional contratado	15	0,9
Familiar	126	7,6
Proprietário e profissional contratado	32	1,9
Familiar e profissional contratado	4	0,2
Total	1.653	100,0

FONTE: Brollo, 2001.

A gestão das PMEs não é eficaz devido à falta de conhecimentos de procedimentos de gerenciamento por parte do proprietário; baixo grau de escolaridade (menos de um terço dos gerentes possui nível superior completo); emprego de sistemas gerenciais de controle direto, em alternativa aos sistemas gerenciais que incentivam o compromisso pessoal e a competência dos trabalhadores, e pretensa auto-suficiência do proprietário na condução do negócio. O gerenciamento somente se apresenta eficaz em um número muito reduzido (aproximadamente 5%) das PMEs (BROLLO, 2000; 2001).

A ausência de gestão eficaz na condução das PMEs, em geral, coincide com a figura do proprietário (suas características e atributos). Neste sentido, sobressalta a gestão muito personalizada e centrada no proprietário, em descompasso com a organização administrativa, comercialização etc. Além disto, em boa parte das PMEs, constata-se que o orçamento de receita e despesa do empreendimento se confunde com o orçamento da família do proprietário: as despesas com a manutenção da família são imputadas ao empreendimento, em geral inexistindo qualquer tipo de controle.

Na realidade, boa parte das dificuldades enfrentadas pelas PMEs é decorrente do baixo uso de instrumentos de controle gerenciais e da deficiência no processo de planejamento. Em média, um pouco mais da metade das PMEs pesquisadas realizam controle sobre vendas, custos, contas a pagar e a receber e caixa, conforme pode ser observado na tabela 3.

**TABELA 3 - UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLE GERENCIAL NAS PMES SEGUNDO O RAMO DE ATIVIDADE, PARANÁ - 2000**

CONTROLE GERENCIAL	COMÉRCIO		INDÚSTRIA		SERVIÇOS		TOTAL	%
	Total	%	Total	%	Total	%	GERAL	
Vendas	263	77,8	147	61,8	581	53,9	991	60,0
Custos	249	73,7	137	57,6	548	50,9	934	56,5
Contas a pagar e a receber	273	80,8	166	69,7	746	69,3	1185	71,7
Caixa	227	67,2	117	49,2	627	58,2	971	58,7
Estoque	214	63,3	122	51,3	126	11,7	462	27,9
Outros	42	12,4	27	11,3	93	8,6	162	9,8
Total de PMEs por ramo de atividade	338		238		1077		1653	

FONTE: Brollo, 2001.

Os dados da pesquisa também apontam para a pouca importância dada às ações de planejamento e no estabelecimento de estratégias (tabela 4). Dentre as ações de planejamento, constata-se que um maior esforço é dedicado pelas PMEs no aperfeiçoamento do produto visando a atender as necessidades dos clientes.

**TABELA 4 - AÇÕES DE PLANEJAMENTO NAS PEQUENAS E MICROEMPRESAS, PARANÁ - 2000**

AÇÕES	COMÉRCIO		INDÚSTRIA		SERVIÇOS		TOTAL	%
	Total	%	Total	%	Total	%		
Pesquisa de mercado	176	52,1	132	55,5	394	36,6	702	42,5
Promoção de vendas	165	48,8	76	31,9	409	38,0	650	39,3
Aperfeiçoamento do produto	200	59,2	179	75,2	679	63,0	1.058	64,0
Avaliação dos concorrentes	190	56,2	129	54,2	481	44,7	800	48,4
Novos fornecedores	168	49,7	128	53,8	214	19,9	510	30,9
Total de de PMEs	338		238		1077		1.653	

FONTE: Brollo, 2001.

A necessidade do proprietário de dedicar esforços à aquisição de novas técnicas de gestão e ao exercício de habilidades para tomada de decisão não se constitui preocupação para a grande maioria das PMEs. De fato, os dados de pesquisa permitem constatar a pequena participação (aproximadamente 35%) dos proprietários de PMEs em cursos de treinamento gerencial e em seminários, palestras e congressos relacionados a negócios (BROLLO, 2000; 2001).

Um aspecto interessante do processo de gestão das empresas é que a grande maioria (90,6%) dos proprietários das PMEs pesquisadas possuía experiência prévia no gerenciamento de algum tipo de negócio, em período anterior à abertura da empresa, conforme pode ser observado na tabela 5.

**TABELA 5 – EXPERIÊNCIA PRÉVIA NO GERENCIAMENTO DE NEGÓCIOS, PARANÁ – 2000**

EXPERIÊNCIA PRÉVIA	TOTAL	%
Sim	1497	90,6
Não	156	9,4
Total	1653	100

FONTE: Brollo, 2001

Além disso, os dados de pesquisa apontam que, do grupo de proprietários com experiência prévia no gerenciamento de negócios, a maioria (75,8%) possui experiência acima de dois anos, (tabela 6).

**TABELA 6 – TEMPO DE EXPERIÊNCIA PRÉVIA NO GERENCIAMENTO DE NEGÓCIOS, PARANÁ - 2000**

TEMPO DE EXPERIÊNCIA PRÉVIA:	TOTAL	%
Até 1 ano	100	6,7
De 1 a 2 anos	262	17,5
De 2 a 5 Anos	376	25,1
Acima de 5 anos	759	50,7
Total	1497	100

FONTE: Brollo, 2001

De modo geral, a experiência prévia no gerenciamento de negócios aumenta significativamente as chances de sucesso da empresa, todavia, merece algumas considerações.

A experiência prévia, em muitas situações, pode conduzir a um comportamento de pretensa auto-suficiência de conhecimento de gestão da empresa por parte do proprietário e, com isto, torná-lo insensível à aquisição de novos aprendizados e habilidades gerenciais. Este comportamento muito provavelmente está relacionado com a baixa participação dos proprietários de PMEs, como já referido, em cursos de treinamento gerencial e em seminários, palestras e congressos relacionados a negócios.

É importante observar que a expressão “auto-suficiência de conhecimento na gestão da empresa”, no sentido que está aqui sendo empregada, não possui a amplitude do conceito de auto-eficácia de BANDURA (1977), que se refere à convicção que uma pessoa tem na sua capacidade para executar uma determinada tarefa.

No que se refere ao gerenciamento de recursos humanos, verifica-se que há pouca exigência de qualificação da mão-de-obra e de escolaridade dos trabalhadores. Esta realidade decorre do fato de as PMEs atuarem geralmente em mercados de produtos tradicionais, com utilização de tecnologia simples de pouca ou nenhuma inovação. Neste cenário, os níveis salariais praticados são baixos e o emprego informal se apresenta com muita frequência (BROLLO, 2000; 2001).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, que buscou isolar “características empreendedoras”, mostrou-se estéril devido aos valores organizacionais vigentes nas pequenas e microempresas. Muitas das características dos empreendedores prósperos são características que outros grupos de empresários possuem. Assim, a pesquisa na identificação do espírito empreendedor, no sentido atribuído por SCHUMPETER (1985), mostrou-se infrutífera, exigindo uma nova investigação.

É importante notar que um problema da linha de pesquisa baseada nas características empreendedoras, segundo AUTIO e KEELLEY (1997), é que focaliza situações *ex-post*, entrevistando empresários após a abertura da empresa.

Uma forma para superar esse problema consiste em empregar a linha de pesquisa baseada em intenções. Os principais modelos teóricos dentro dessa nova abordagem utilizados para estudar as intenções empreendedoras são o da teoria do comportamento planejado, de AJZEN (1991), e o da auto-eficácia, de BANDURA (1977). Como resultado, a pesquisa baseada em intenção empreendedora - o estado da mente que dirige o indivíduo na implementação de uma idéia empreendedora - é uma linha nova e promissora de investigação.

No que se refere a liderança e gerenciamento, o presente estudo permite constatar que, por uma ausência de gestão profissionalizada, a condução dos negócios nas PMEs, em geral, coincide com a figura do proprietário. As características e atributos do proprietário (educação, idade, capacidade organizacional e de planejamento etc), resultam como relevantes nas diretrizes de condutas que condicionam o caminho evolutivo da empresa. As PMEs, portanto, não são diferentes das grandes empresas somente por sua menor escala de operação, mas, sim, porque operam com base em uma lógica e racionalidade distinta relativamente às grandes empresas.

Como demonstrado na análise, o uso restrito de procedimentos básicos de gerenciamento associado à deficiência no processo de planejamento evidencia que os proprietários das PMEs têm dificuldade para levar a cabo a missão e a estratégia da empresa.

Certamente, a eficácia das pessoas em funções de liderança e de gerência nas PMEs pode ser aumentada por meio da educação, do treinamento e do desenvolvimento pessoal.

## REFERÊNCIAS

AJZEN, I. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 50, p. 179 – 211, 1991.

AUTIO, E. *et all. Entrepreneurial intent among students: testing an intent model in asia, scandinavia, and usa.* *Frontiers of Entrepreneurship Research.* Massachusetts: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1997.

BANDURA, A. Self-efficacy: Toward Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, v. 84, p. 191–215, 1977.

BERNHOEFT, R. Como tornar-se empreendedor em qualquer idade. São Paulo: Nobel, 1996.

BLANCHARD, K.H.; CAREW, D.; PARISI, E. O gerente minuto organiza equipes de alto desempenho. Rio de Janeiro: Record, 1997.

BROLLO, M.X. Relatório do programa de apoio ao microempreendedor urbano. Curitiba: 2000. Estudo não publicado.

\_\_\_\_\_. Relatório do programa de apoio ao microempreendedor urbano. Curitiba: 2001. Estudo não publicado.

COVEY, S.R. Os hábitos das organizações eficazes. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P.M. De líder para líder. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEGEN, R. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books, 1989.

DRUCKER, P. F. Inovação e Espírito Empreendedor – Entrepreneurship. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

\_\_\_\_\_. Lições de liderança de meus mentores. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P.M. De líder para líder. São Paulo: Futura, 1999.

FOURNIES, F. Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados. São Paulo: Makro Books, 1992.

FREITAS, A. B. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

GUIMARÃES, I.G.R. Avaliação geral dos programas de geração de emprego e renda. In Reforma do Estado e Políticas de Emprego no Brasil. Campinas: Instituto de Economia da UNICAMP, 1998.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Estratégias para o crescimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H., Psicologia para administradores. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

JABOTÁ, J. *Política de emprego no contexto da globalização*. In Velozzo, org. et. al. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1995.

KOTTER, J.P. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOESTENBAUM, P. *Liderança*. Disponível em <http://www.uol.com.br/grupolideranca>  
Acesso em: 20 de dezembro de 2002.

LEITE, E. *O fenômeno do Empreendedorismo*. 2ª ed. Recife: Bagaço, 2000.

MAXWELL, J.C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. São Paulo: Mundo Cristão, 2001.

MINOR, M. *Coaching e Aconselhamento: um guia prático para gerentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, S.M. *A formação do empreendedor*. EPS/UFSC, Tese de Doutorado, 2001

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. (original de 1911). 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SANTANA, J. *Como entender o mundo dos negócios: qualidade do empreendedor, a empresa, o mercado*. Brasília: Sebrae, 1993.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1998.

SMITH, A. *A riqueza das nações*. (original de 1776). São Paulo: Nova Cultural, 1996.

ROSEN, H. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.