

PRÁTICAS GERENCIAMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO EXPLORATORIO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

Marcos Antonio Ribeiro andrade
marcos.andrade@foa.org.br
UniFOa

Lizandro Augusto Leite Zerbone
lizandro.zerbone@foa.org.br
UniFOA

Luciana Porto de Matos Almeida
luciana.almeida@foa.org.br
UniFOA

Mariana Rodrigues Andrade
mari.arodrigues@hotmail.com
UniFOA

Resumo: As PMEs (Pequenas e Médias Empresas) têm desempenhado um papel relevante na economia nacional, mas também têm enfrentado constantes desafios às dificuldades econômicas e administrativas. Os fatores econômicos têm sido apontados como razão mais frequente para o fracasso de grande número das pequenas empresas, no entanto é possível que a falta da implantação de programas de gestão formalizado seja a principal causa. Assim, o objetivo deste trabalho foi identificar se os micro e pequenos empreendimentos do setor da Construção Civil da cidade de Volta Redonda utilizam de ferramentas de gestão estratégicas para administração dos empreendimentos e se estão fazendo uso destas ferramentas. O presente estudo caracteriza-se por ser exploratório fazendo uso de um estudo multi-casos, com abordagem qualitativa e quantitativa com uso da estatística descritiva, para análise dos resultados. Os resultados do trabalho indicam que a maioria dos empreendimentos utiliza de ferramentas de gestão, a ferramenta mais utilizada foi o Planejamento Estratégico, porém é utilizada de forma simples e informal.

Palavras Chave: Pequenas e médias em - Modelo de gestão - Planejamento Estrat - -

INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX, o crescimento e desenvolvimento dos setores produtivos, trouxeram muitas transformações para o ambiente dos negócios, tendo destaque o aperfeiçoamento e a reconfiguração dos modelos de gestão, com o princípio em mecanismos mais eficazes, nos quais os objetivos definidos pela corporação são perseguidos, permanentemente e com responsabilidade social, em prol da continuidade e do crescimento do negócio (SLOMSKI et al. 2008).

No desenvolvimento econômico dos países emergentes as micro, pequenas e médias empresas possuem um papel muito importante, envolvendo aspectos econômicos, sociais e políticos, promovendo à inovação tecnológica e o surgimento de emprego e renda, reduzindo a desigualdade regional (CAVALARI, CUNHA 2010).

Neste cenário as pequenas e médias empresas (PMEs) têm um papel importante, pois são responsáveis por 41% dos 27 milhões de empregos formais (carteira assinada) no Brasil, que corresponde a 11,07 milhões de empregos e por 20% do PIB nacional. 97% dos empregos são gerados na pequena empresa. Nos Estados Unidos, as novas empresas geraram 90% dos 34 milhões de novos empregos criados desde 1980 e representam metade das inovações tecnológicas do país. (ALVES; NATAL 2007).

Um estudo realizado pelo SEBRAE (2008) com empresários que encerraram suas atividades foi avaliado as principais causas de mortalidade das micro e pequenas empresas, que diagnosticou como os principais fatores dessa mortalidade: a ausência de um comportamento empreendedor, a ausência de um planejamento prévio adequado, deficiências no processo de gestão empresarial, insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios, dificuldades decorrentes da conjuntura econômica, e impacto dos problemas pessoais sobre o negócio.

De acordo com Longenecker et al. (2007) grandes empresas experimentam falhas na gestão, embora as pequenas empresas aparentem estar especialmente sujeitas a essa fraqueza. Muitas, apenas, continuam lutando para sobreviverem, rendendo quantias mínimas para seus proprietários, apenas para sobrevivência dos mesmos. Continua em funcionamento, mais dizer que possuem gestão seria exagero.

Essa realidade mostra a necessidade de realizar estudos mais detalhados em relação à utilização de modelos de gestão (ferramentas) que possam contribuir para o gerenciamento dessas empresas, o aumento da exigência dos consumidores, e o acirramento da competição no mercado global podem levar essas empresas à falência se continuarem sendo conduzidas e não gerenciadas. (AUGUSTIN ET AL. 2006).

Dados levantados pela FIRJAN mostraram que foram gerados na Região Sul Fluminense 11.837 novos postos de trabalho, saldo que foi ultrapassado apenas pelo forte desempenho do ano anterior quando foram registradas 14.139 contratações. A Construção Civil foi o setor mais aquecido, suas contratações frente a 2010, motivadas pelas obras de infra-estrutura da cidade de Volta Redonda.

Tendo em vista o crescimento do setor da construção civil e de obras de infra-estruturas no município de Volta Redonda, o objetivo desta pesquisa é identificar as ferramentas que as micro e pequenas empresas utilizam no setor da Construção Civil no município.

Sendo assim este trabalho justifica-se pelo crescimento da construção civil nos últimos anos, de acordo com o IBGE (2010) as 79,4 mil empresas do setor da construção realizaram incorporações, obras e/ou serviços no valor de R\$258,8 milhões com um aumento de 23,3% referente a 2009. As empresas do setor da construção geraram cerca de 2,5 milhões de novos empregos, número superior aos 2,0 milhões de pessoal ocupado em 2009.

Para a sociedade espera-se contribuir para o estudo no setor, mas, sobretudo espera-se que forneça subsídios às organizações da região para o planejamento e desenvolvimento organizacional. No âmbito da academia espera-se com este trabalho contribuir com dados do setor, e compreender o cenário local das PMEs no setor da construção civil. Para acadêmica no sentido de aprimorar o conhecimento.

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs)

A primeira pesquisa realizada sobre a necessidade da pequena empresa na economia aconteceu após a Primeira Guerra Mundial na Inglaterra, depois de descobrir da criação de empresários por meio de pequenas empresas. A pesquisa percebeu que os pequenos negócios geram mais empregos do que as grandes empresas, e que os pequenos negócios surgem quando a produção em massa não é favorecida nas grandes empresas e sua consequente economia de escala. (ALVES; NATAL 2007).

De acordo com o IBGE (2003) na década de 1980, um maior nível de desemprego, foi resultado da redução do ritmo da economia, as pequenas empresas passaram a ser considerada uma alternativa para a ocupação da mão de obra que estava sobrando, assim surgiram ao final da década às primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas na economia, fazendo crescer o empreendedorismo no Brasil.

O termo empreendedorismo só se popularizou na década de 90, depois da abertura do mercado interno para concorrência externa, e a privatização das grandes estatais. Antes destes acontecimentos o termo era ignorado, e a origem de MPME's era reduzida em função do ambiente político e econômico, que não era favorável ao país (GEM 2010).

Nos dias de hoje, está impraticável permanecer competitivo para as micro e pequenas empresas, pois os grandes avanços tecnológicos da informação, a economia, o mercado globalizado, a internacionalização das empresas, as exigências dos consumidores e a competitividade da concorrência afeta diretamente o ambiente dessas pequenas empresas. (HOFER et al. 2010)

No Brasil, o SEBRAE-SP (2012), aponta que 5,1 milhões de empresas, 98% são micro e pequenas empresas (PMEs), os pequenos negócios formais e informais respondem por mais de dois terços do setor privado. As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de funcionários e com o faturamento bruto anual.

O SEBRAE define microempresa aquela que tem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil, ou aquela que na indústria e construção tenha até 19 funcionários, e no comércio e serviços até 09 funcionários. Empresa de pequeno porte aquela que tem receita bruta anual R\$ 3,6 milhões ou aquela que na indústria e construção obter de 20 a 99 funcionários, e no comércio e serviços obter de 10 a 49 funcionários.

De acordo com o relatório *Small Business ADMINISTRATION* (SBA), órgão dos Estados Unidos que dá apoio às pequenas empresas, similar ao SEBRAE, indica que as empresas:

- Representam mais de 99,7% de todos os empregadores;
- Empregam mais da metade de todos os funcionários do setor privado;
- Pagam 44,5% do total da folha de pagamento privada dos Estados Unidos;
- Geram, anualmente, 60% a 80% de todos os novos postos de trabalho;
- Produzem 13 a 14 vezes mais patentes por empregado que as grandes empresas produtoras de patentes (LONGENECKER ET AL 2007).

No Brasil, o empreendedorismo é uma das saídas encontradas para aumento de renda, para o trabalho por conta própria e autonomia profissional, além da busca por alternativas para sustento familiar (motivos de necessidade) ou visão de mercado, criatividade ou busca por inovações (motivos de oportunidade) (GEM, 2010).

EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo teve origem a partir de ideias de pensadores econômicos do século XVII e XIX. Esses pensadores defendiam que o efeito da economia era refletido pelas forças livres do mercado e da concorrência. (CHIAVENATO, 2008)

As nações são grandes interessadas em tomar conhecimento sobre o empreendedorismo, pois o desenvolvimento das mesmas está diretamente ligado à ação empreendedora que é o processo mais ágil pelo qual se podem produzir riquezas. Este desenvolvimento é atingido por indivíduos que assumem os riscos, em termos de patrimônio, tempo ou comprometimento chamados empreendedores. (FARAH et al. 2008)

Segundo Dornelas (2008) no Brasil necessita da criação de pequenas empresas duradouras e a diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos para que a população tenha um alto conhecimento referente ao termo empreendedorismo, que nos últimos anos tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe.

O empreendedorismo no Brasil é uma das saídas encontradas para aumento de renda, para o trabalho por conta própria e autonomia profissional, além da busca por alternativas para sustento familiar (motivos de necessidade) ou visão de mercado, criatividade ou busca por inovações (motivos de oportunidade) (GEM, 2010).

O impacto da atividade empreendedora no crescimento econômico de um país depende da motivação dessa atividade. O empreendedorismo por oportunidade tem maior impacto sobre o crescimento econômico de um país, porque esses empreendedores, são mais bem preparados, desenvolvem mais negócios baseados em inovações e novas tecnologias, e muitos desses negócios têm grande potencial, gerando riqueza e empregos. (DEGEN, 2009)

Em compensação há pessoas que empreendem como única opção, ou seja, pela falta de melhores alternativas profissionais. São os empreendedores por necessidade. Porém, mesmo o empreendedorismo por necessidade pode gerar oportunidades de negócios e se transformar em empreendimentos por oportunidade. (GEM, 2010)

De acordo Hashimoto (2006) os empreendedores por necessidade são aqueles profissionais que foram desligados da empresa e não encontram espaço no mercado de trabalho para se recolocarem. E por esse motivo acabam resolvendo arriscar num pequeno e novo empreendimento, por necessidade de sobrevivência. A alta taxa de mortalidade nas empresas brasileiras se deve a esse fator, pois ou o empreendedor quebra a empresa por falta de capacitação ou consegue um emprego nos moldes tradicionais e abandona a empresa.

Segundo DEGEN (2009) um elevado número de atividade empreendedora por necessidade pode refletir uma situação de estagnação ou crise econômica no país, levando a falta de empregos ou mesmo a redução de empregos, o que força as pessoas a empreender para sobreviver.

Segundo DORNELAS (2008) é necessário um estudo com mais atenção a respeito do conceito de empreendedorismo, pois a maioria dos negócios criados no Brasil são gerados por pequenos empresários, que nem sempre possuem conceitos de gestão de negócios, atuando sem planejamento algum, refletindo diretamente no índice de mortalidade dessas pequenas empresas.

Hisrch e Peters (2004) defendem que o estudo do empreendedorismo é essencial nos dias de hoje não só porque ajuda os empreendedores a melhor atender a suas necessidades pessoais, mas também devido à contribuição econômica dos novos empreendimentos.

De acordo com MENDES (2008) a cultura empreendedora está crescendo em todos os países do mundo, o fortalecimento das pequenas e médias empresas, o estudo do empreendedorismo e a criação da mentalidade empreendedora é indispensável para o fortalecimento econômico de qualquer país.

Segundo o relatório GEM (2010) a crise econômica não abalou o empreendedorismo no Brasil. Em 2010 a Taxa de Atividade Empreendedora foi a mais alta desde 1999, isso demonstra uma tendência de crescimento inclusive no empreendedorismo motivado pela oportunidade, que volta a ser maior que o dobro do que o empreendedorismo por necessidade.

O GEM aponta que apenas a China tem mais empreendedores do que no Brasil, gerando grandes esperanças, pois o empreendedor é o grande ator do crescimento econômico e do desenvolvimento sustentável de uma nação. Sua participação é responsável direta pela evolução e bem estar do cidadão.

Segundo Dornelas (2008) um empreendedor de sucesso é visionário, sabe tomar decisões corretas na hora certa, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são altamente dedicados, são bem relacionados, organizados, fazem planejamentos, possuem conhecimento, assumem riscos calculados, e criam valor para a sociedade, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, são líderes e formadores de equipe.

GESTÃO EMPRESARIAL

As últimas décadas foram marcadas por fortes mudanças no modo de gestão das empresas públicas e privadas do país. A abertura comercial e a venda de empresas estatais, entre outros fatores, inseriram o Brasil no chamado mercado global, na qual a concorrência assumiu rapidamente uma escala mundial. (ROEDEL, 2006)

Na era industrial, os indicadores financeiros eram suficientes para o gerenciamento das empresas. Porém, nos dias de hoje na era da informação e do conhecimento, em que as empresas percebem a grande necessidade de fazer evoluir seus instrumentos de gestão, deixando de se pautar apenas pelos indicadores financeiros, dando lugares para outros indicadores que retratem a situação das suas diversas atividades, traduzindo as informações importantes para a ação gerencial (CORDEIRO, RIBEIRO, 2002).

Para Cordeiro e Ribeiro (2002), “Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes.”

Segundo Rascão (2006), a importância da informação como um recurso estratégico na gestão das organizações torna-se a mais importante para os estrategistas do que eram os modelos de formulação da estratégia da sociedade industrial. No século XXI nenhum gestor chegará à definição e implantação da estratégia com sucesso sem um entendimento básico da informação estratégica.

De acordo com Ribeiro et al (2009) o planejamento estratégico é uma das ferramentas mais utilizadas nas principais empresas do mundo, formando a missão, visão e valores organizacionais das mesmas. Fica claro que isso não irá garantir o sucesso das organizações, pois outros elementos devem estar presentes.

Segundo Kuazaqui et al (2005) a maioria das empresas que aplicaram o planejamento estratégico perdeu ou deixou de ganhar mais mercado, pois o plano estabelece uma série de procedimentos que devem ser praticados. Mais do que uma necessidade, o planejamento estratégico é a essência da forma de pensar e agir, estabelecendo ações e recursos que alcancem às metas e os objetivos com o intuito de alcançar resultados.

Augustin et al (2006) apresenta ferramentas de gestão descritas conforme no quadro 1:

Ferramentas de Gestão	Propósito
Balanced Scorecard	É um instrumento que está conectado com as questões estratégicas, auxiliando as organizações na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. (CONÇALVES, OLIVEIRA, 2008)
Planejamento Estratégico	O Planejamento Estratégico é um processo indispensável dentro da empresa, pois traça planos de ação que trarão vantagens competitivas para a mesma. (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003)
Gestão da Qualidade	Qualidade consiste em a busca pela perfeição do produto para exceder cada vez mais os clientes que o consomem, proporcionando assim a satisfação do mesmo. Qualidade também pode ser definida como “defeito zero”, ausência de falhas. (ARAÚJO, 2007)
Gestão da Mudança	É uma ferramenta utilizada para controlar mudanças internas (funcionários) e externas (clientes) da organização. (KLEINER, 2004)
Desburocratização	É uma forma de gestão organizacional que serve para aperfeiçoar processos organizacionais, produtos e serviços. (ARAÚJO, 2007)
Terceirização	É a procura pela qualidade final de seu produto ou serviço, a empresa dedica-se apenas ao fim de sua atividade fim, delegando para terceiros outras atividades da empresa, atividades-meio.
Integração Logística	A Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, e movimentação e o armazenamento de materiais, peças e produtos acabados. (RIBEIRO, COMES, 2004)
Segmentação de mercado	Ajuda a identificar com fidelidade os compradores individuais do segmento e satisfazê-los, organizando estudos para elaborar ofertas atraentes. Com um segmento bem definido a empresa enfrentará menos concorrência e terá oportunidade para tornar-se o “fornecedor preferido”, e ganhar maior participação de mercado. (KOTLER, 2000)

Quadro 1 – Ferramentas administrativas
Fonte: Elaborado pela acadêmica

O conjunto de ferramentas de gestão dá condição as empresas de transformarem-se e introduzir mudanças significativas pela re-administração de seus processos quer por terceirizar seus produtos e ou serviços, *Benchmarking*, Planejamento Estratégico quer por interferência do ambiente externo, a competição mundial faz com que as PMEs busquem novos modelos de competir no mundo cada vez mais globalizado. (CORDEIRO; RIBEIRO 2002).

METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos este trabalho caracteriza-se como um estudo multi caso que de acordo com Yin é uma investigação baseada na experiência que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. (YIN, 2005)

É um trabalho bibliográfico, que segundo Marconi e Lakatos (2008):

A pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisados, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com o material já escrito sobre o mesmo.

Quanto à forma foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa no uso de estatística descritiva para apresentação dos resultados. De acordo com Richardson (2007) a pesquisa qualitativa envolve a aplicação da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto de tratamento delas por meio de estatística. Tornando seguro a precisão dos resultados e poupando distorções de interpretação, proporcionando, uma margem de segurança quanto às interferências.

Segundo Moresi (2003) a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Considera que tudo pode ser quantificável, interpretando em números opiniões e informações para analisá-las e classificá-la. Utilizando recursos e técnicas estatísticas.

Caracteriza-se como um estudo exploratório de natureza descritiva que se propõem investigar o que é, ou seja, descobrir as características de um fenômeno. São considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um só indivíduo. Podendo abordar vários aspectos de uma sociedade como, por exemplo, descrição da população economicamente ativa, do emprego de rendimentos e consumo do efetivo de mão de obra, e outros. (RICHARDSON, 2007)

População e amostra

O universo definido para a realização da pesquisa abrange empresas da Indústria da Construção Civil da cidade de Volta Redonda, e a amostra foi censitária, o tamanho da amostra partiu de um universo de 282 empresas industriais de Volta Redonda, de acordo com dados do FIRJAN (2011) de todos os portes e setores, onde foram pesquisados somente o setor da Construção Civil, com uma amostra de 26 empresas, e foi optado o setor da Construção Civil pelo seu elevado crescimento nos últimos anos (reportagem que passei para

o marcos). Todas foram contatadas pela pesquisadora, porém nem todas aceitaram participar da pesquisa.

Coleta e apresentação

Os dados foram coletados a partir de fontes primárias, e foram aplicados a 26 empresas da Construção Civil localizadas na cidade de Volta Redonda, os questionários foram aplicados pela pesquisadora, por meio de e-mails, que foram enviados no mês de Agosto de 2012, na qual o resultado não foi muito satisfatório. Após foram feitas ligações para uma explicação do que se tratava os e-mails, e visitação às empresas onde o resultado foi mais adequado à pesquisa e a pesquisadora pode verificar o estado jurídico das empresas na qual algumas haviam mudado de atividade, todo esse processo se deu até 30 Setembro de 2012.

Os dados coletados para esta pesquisa fez uso de questionário com perguntas fechadas que segundo Richardson (2007), são instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas preestabelecidas ou fixas. Assim o entrevistado deve responder à alternativa que mais se ajusta as suas idéias, características ou sentimentos.

A pesquisa foi aplicada em 26 empresas da indústria da Construção Civil do município de Volta Redonda, na qual pode verificar que dois empreendimentos mudaram de atividade, dois foram desativados, 17 não quiseram responder ao questionário e cinco foram respondidos. Os dados quantitativos colhidos nos questionários foram analisados utilizando a estatística descritiva com apoio do uso do Excel, com auxílio de gráficos e tabelas.

Análise de dados

A análise dos dados se deu com base nas variáveis (tempo disponível para organizar a empresa, organização em relação à empresa, cooperação em relação a trabalho em equipe, motivação, inovação, Indicadores financeiros, Indicadores de desempenho, Estratégias e ferramentas de gestão).

Em relação ao tempo que os empreendedores dedicam à organização e seus objetivos diários foi utilizada pergunta com alternativas fechadas hierarquizadas, na qual 60% dos respondentes disseram possuir tempo suficiente para realizar seus objetivos diários na sua organização e 40% responderam que realizam frequentemente esta atividade. Com relação às horas dedicadas à organização 80% responderam que trabalham entre 41 e 50 horas semanais, somente 20% mostrou-se trabalhar mais de 50 horas, isso demonstra claramente uma característica de empreendedor, fica claro que os colaboradores das empresas pesquisadas têm características de empreendedores que de acordo com Dornelas (2008) são altamente dedicados ao trabalho, comprometendo o relacionamento com os amigos, familiares, e até mesmo com a própria saúde, são incansáveis e loucos pelo trabalho.

Em relação às horas dedicadas aos familiares 60% afirmam que tem tempo livre somente nos finais de semana, e 40% destinam algum tempo livre para os familiares todos os dias. Isso fica claro quando se comparado à questão que trata sobre o tempo dedicado às horas trabalhadas durante a semana, em que 80% disseram trabalhar entre 40 e 50 horas semanais, sendo assim o horário dedicado a atividades pessoais, como família, saúde e lazer fica comprometido, que de acordo com Dornelas (2008) é uma característica empreendedora a dedicação ao empreendimento.

A figura 1 apresenta o gerenciamento da carga horária dedicada pelos empreendedores em suas organizações.

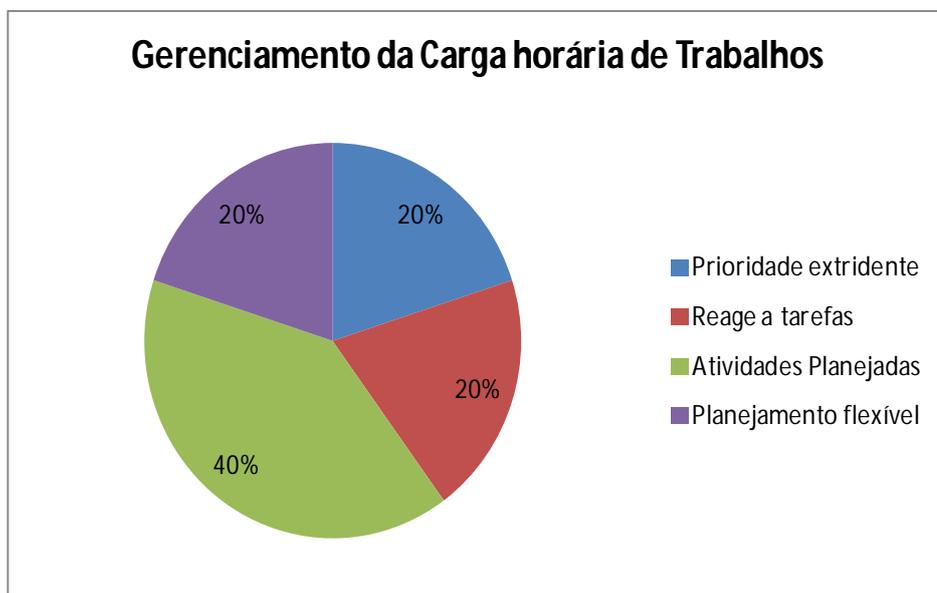


Figura 1 – Gerenciamento da carga horária de trabalho semanal

Fonte: Questionário aplicado

A característica empreendedora é expressa em 60% conforme mostra a figura 1. Empreendedores são indivíduos que assumem os riscos, em termos de patrimônio, tempo ou comprometimento, e 40% fazem atividades planejadas, que de acordo com Dornelas (2008) os empresários não possuem claro os conceitos sobre gestão, desta forma não planejam suas atividades.

Das empresas entrevistadas 80% responderam que fazem reuniões de negócios apenas quando for necessário, e 20% apenas quando objetivos estiverem alcançados. Nesta questão fica claro que os empresários não têm a característica empreendedora de planejamento, pois só fazem reuniões quando necessário.

Das cinco empresas entrevistadas, 40% disseram quando os funcionários trabalham em equipe os resultados são positivos, 40% disseram que os funcionários de seus empreendimentos têm choque de personalidade e 20% disseram que os funcionários obtêm entusiasmo e energia extra quando trabalham em equipe. Quanto aos funcionários promoverem o negócio 40% dos empreendedores responderam que seus funcionários promovem bem o negócio, e 40% responderam que seus funcionários promovem moderadamente bem o negócio, e 10% responderam que seus funcionários promovem muito bem o negócio. As questões tratadas apresentando um cenário que aponta para cooperação no trabalho como forma de estabelecer os propósitos e promover a empresa.

No que tange a sugestões e melhorias que os funcionários podem opinar com relação à empresa, 40% disseram que regularmente introduz novas ideias recebidas de seus funcionários, 40% responderam não receber opiniões e 20% disseram que frequentemente são opinados, mas não adicionam as sugestões. Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002), a Gestão

Participativa está relacionada ao aumento da autonomia das pessoas, do comprometimento e da participação dos funcionários, visando fornecer respostas rápidas ao ambiente externo.

Referente a uma inovação dentro da empresa, 60% responderam ser razoavelmente importante um novo negócio dentro da empresa e 40% disseram importante, mas não crítico. De acordo com Dornelas (2003), um novo negócio dentro de uma organização tem que ser bem estudado, e planejado conforme o tamanho e o tipo do projeto com o tamanho da organização, se não for bem planejado um novo empreendimento pode ser um fracasso no futuro.

Em relação à frequência com que o empreendedor revê as indicações financeiras de seu empreendimento, 80% disseram revê semanalmente e 20% respondeu rever mensalmente. De acordo com Cordeiro e Ribeiro (2002), os indicadores financeiros têm que ser sempre revisados, pois são eles que traduzem de forma mensurável os resultados das ações tomadas anteriormente, indicando se a implementação das estratégias tomadas pela empresa estão trazendo melhorias de lucratividade e rentabilidade.

Foi perguntado aos entrevistados se eles tinham uma previsão de qual seria os resultados para os próximos seis meses em relação ao fluxo de caixa dos empreendimentos, 80% responderam que a previsão é positiva e 20% responderam que a previsão era neutra.

De acordo com o questionário 40% dos empreendedores utilizam o valor estimado de mercado para estratégia de preços, 40% disseram cobrir o preço da concorrência e 20% disseram basear-se em custos extras. Apresenta um quadro de monitoramento do ambiente externo evidenciando a preocupação com a concorrência.

Em relação se a empresa possui uma estratégia formalizada, escrita e faz uso da mesma, 40% disseram obter uma estratégia e revisar regularmente, 40% disseram não obter uma estratégia, apenas utilizarem o costume, e 20% disseram não obter uma estratégia e reagirem aos fins de prazos ou alvos de vendas apenas. Segundo Dornelas (2008), é evidente a falta de cultura de planejamento do brasileiro, uma das principais razões de falência das MPES no Brasil e em outros países. Em relação à aplicação do Planejamento Estratégico (P.E) a pergunta que versa sobre esse tema há discordância quanto a terem o P.E e a utilizarem. Isso vai ao encontro quando Oliveira (2007) esclarece que muitos empreendimentos têm estratégia e não o P.E, pois para se ter o P.E é necessário que este esteja formalizado e que toda a organização tenha participado dele.

Das empresas analisadas, 60% sempre utilizam procedimentos e sistemas, e frequentemente são revisados, 20% não utilizam, e 20% utilizam às vezes, e de vez em quando são revisados. Para Cordeiro e Ribeiro (2002) os indicadores de desempenho relacionados à aprendizagem e crescimento procuram melhorar os sistemas de informações, alinhamento de procedimentos e rotinas, e a qualificação dos funcionários para a construção e crescimento da infraestrutura da organização.

Em relação à avaliação do desempenho da empresa, 40% dos empreendedores utilizam avaliações dos clientes, 40% utilizam avaliação por gerenciamento interno e 20% não avaliam o seu desempenho. Na era da informação e do conhecimento, em que as empresas percebem a grande necessidade de fazer evoluir seus instrumentos de gestão, deixando de se pautar apenas pelos indicadores financeiros, dando lugares para outros indicadores que retratem a situação das suas diversas atividades, traduzindo as informações importantes para a ação gerencial (CORDEIRO, 2002).

Dos empreendimentos estudados, 40% deles possuem a ferramenta Gestão da Qualidade; 80% Planejamento Estratégico; 20% Interação Logística; 20% Balanced Scorecard; 40% Gestão na Mudança; 40% Benchmarking; 20% Terceirização; e nenhum empreendimento possui Segmentação de mercado.

De maneira geral têm-se a impressão que os empreendimentos pesquisados utilizam de forma ainda que não formalizada algum tipo de modelo de gestão em suas organizações. Outro fator que merece destaque refere-se ao posicionamento no mercado, nenhum dos empreendimentos pesquisados, responderam ter uma estratégia de mercado definida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi verificar se os proprietários e empresários dos pequenos empreendimentos do setor da Construção Civil da cidade de Volta Redonda utilizavam de ferramentas de gestão para administração dos empreendimentos.

Para qualquer empreendimento, independentemente do seu porte e setor de atuação, a estratégia é uma necessidade. Em linhas gerais, pode-se afirmar que os estudos sobre estratégia em pequenas empresas são, em sua maioria, prescritivos, ou seja, indicam o que os dirigentes devem fazer para conseguir melhores resultados, enquanto os estudos relacionados ao que os dirigentes realmente fazem são raros e contradizem o pensamento normativo dominante na área.

O resultado deste estudo, por um lado, demonstrou que a maioria dos empreendimentos utilizam algumas ferramentas de gestão administrativa mesmo sendo de forma não formalizada, apenas uma empresa não utiliza nenhuma ferramenta. A ferramenta mais utilizada é o Planejamento Estratégico com 80% de utilização das empresas, seguido pela Gestão da Qualidade, Gestão na Mudança e Benchmarking com 40%, com 20% Balanced Scorecard e a Terceirização e nenhuma utiliza a Segmentação de mercado.

Apesar da ferramenta de Planejamento Estratégico ter sido a que foi mais utilizada entre as empresas, foi observada a deficiência de uma estratégia formalizada dentro dos empreendimentos, indicando que os planejamentos são estruturados de forma simples e informal, elaborados pela própria empresa.

Os dados e informações apresentados no estudo indicam que apesar dos empreendimentos aplicarem o Planejamento Estratégico e outras ferramentas de gestão, os mesmos ainda não usam as ferramentas como deveriam ser usadas. Que segundo Kuzaqui et al (2005) o as ferramentas de gestão estabelece uma série de procedimentos que devem ser praticados.

A pesquisadora julga-se importante ressaltar algumas limitações que acompanharam o percurso desta investigação. Uma delas é o tamanho da amostra que foi estudada e a outra a quantidade de questionários que foram respondidos.

Futuras investigações poderiam enfatizar aspectos não abordados pelo presente trabalho. Considerando a diversidade de segmentos que constituem a indústria da construção civil, a significativa importância do posicionamento estratégico para o setor, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos nesse segmento de negócios.

REFERENCIAS

ALVES, A.; NATAL, J. C. Empreendedorismo e Plano de negócios. In: Santos, R. C. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAUJO, G. C. L. **Organização, Sistemas e Métodos**: e as tecnologias de gestão organizacional. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AUGUSTIN, S. E.; ESTRADA, S. J. R.; RIBEIRO, P. D.; JUNIOR, C. P. **Ferramentas Administrativas Utilizadas Por Micro e pequenas Empresas**. In: ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, Balneário do Camboriu, 2006. **Anais do SLADE BRASIL E ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA**, 2006.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. 1ª Ed. São Paulo: Hoper, 2005.

CAVALARI, A. M. M., CUNHA, C. V. A. M. Uso das tecnologias de informação e comunicação como vantagem competitiva em MPMEs em setores tradicionais. In: GIMENEZ, F.; FERREIRA, M. J.; RAMOS, S. C. **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte - 3Es2Ps**. Curitiba : Champagnat, 2010.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORDEIRO. M. B. V. J.; RIBEIRO, V. R. Gestão Empresarial. In: MENDES, G. T. J. **Economia Empresarial**. Curitiba: Fae Business School ,2002.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, J. C. S. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. S. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo Estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FIRJAN, Disponível em < <http://www.firjan.org.br/>> .Acesso em: 27 de Julho de 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIPMONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2010**. Curitiba: IBQP, 2010.

GONÇALVES, A. C., OLIVEIRA, F. D. **Manual de Ferramentas de estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

HOFER, E.; WELGACZ, T. H.; LORENZI, A. G. A.; DAMKE, J. E. Um estudo de formação de estratégias no contexto de pequenas empresas da cidade de Curitiba – PR. In: GIMENEZ, F.; FERREIRA, M. J.; RAMOS, S. C. **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte - 3Es2Ps**. Curitiba: Champagnat, 2010

IBGE, **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. Rio de Janeiro, 2010.

IBGE, **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro, 2003.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos as Melhores Práticas**. 2ªEd. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KUAZAQUI, E.; TERESINHA, C. V.; MÁRCIA, G. **Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. **Administração de Pequenas Empresas**. 13ª Ed. São Paulo: Thomson, 2007.

MENDES, J. **Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2008.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: Março de 2003. Disponível em:

<<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em 21 de Outubro de 2012.

OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RASCÃO, O. J. **Da gestão estratégica a gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, G. L. **Gestão Estratégica do FRANCHISING: como construir redes de franquias de sucesso**. São Paulo. DVS, 2009.

RIBEIRO, C. C. P; GOMES, S. F. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Thomson, 2004.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROEDEL. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEBRAE, **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: Sebrae-SP, 2008.

SEBRAE, Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 05 de Julho de 2012.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R.; TAVARES, F.; FRANCISCO, M. F. Q. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, K. R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.