

**JOÉLCIO LEIRIA GONÇALVES**

**CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO EMPREENDEDOR  
NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças - 2009.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2010

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus, por ter me iluminado durante todas as jornadas de minha vida, à minha esposa Josiane e meus filhos Ketlynn e Kevynn pelo incentivo que me deram para que eu prosseguisse em meio de obstáculos encontrados e o alcance desta vitória.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, por ter me iluminado e me dado forças para a elaboração deste trabalho.

A minha família, pelo companheirismo, amor, dedicação, pelo apoio constante e sua imensa compreensão.

Ao meu trabalho, que possibilitou, incentivou e me conscientizou da importância do estudo em minha vida. Atuando com base para meu desenvolvimento do meu caráter e honradez e pelos valiosos princípios e valores a mim transmitidos.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná, em especial ao professor Vicente Pacheco, que me orientou ao longo deste trabalho.

Aos meus colegas de curso pelo companheirismo e constante troca de informações.

A todos que de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento desta monografia.

**“Aprender coisas novas é um hábito para  
toda a vida, enriquece o saber e inspira  
idéias, revelando o talento e a criatividade  
que vivem dentro de nós”.**

***Angelita Freitas da Silva***

## RESUMO

**Gonçalves, Joécio Leiria. A Controladoria como Instrumento de Apoio ao Empreendedor nas Pequenas Empresas.** A todo Empreendedor a tomada de decisões exige imaginação e coragem antes de qualquer criação, inovação ou mudança na gestão de pequenas empresas, pois envolve um esforço no sentido de criar ou perder uma oportunidade de negócio. O presente estudo procura explorar o sentido de controle exercido pela controladoria, destacando seu relacionamento com a gestão, informação e empreendedorismo. A preocupação básica é garantir a continuidade nos negócios e qual será a sua contribuição para atingir a eficiência e eficácia empresarial. O sucesso das empresas depende da amplitude do conhecimento do espírito empreendedor e de quais planos serão traçados dentro das estratégias empresariais, pois as mudanças globais e novos conhecimentos em geral, exigem do empreendedor um avanço em suas idéias inovadoras, com intuito de garantir o alcance dos objetivos e metas empresariais. O desenvolvimento deste estudo objetiva o apoio ao empreendedor nos negócios e demonstrar que a controladoria é uma fonte de informações úteis para o processo de gestão, tomada de decisão e, por conseguinte, controle. É necessário que o empreendedor entenda a importância de uma controladoria gerencial como instrumento de apoio, visando identificar, mensurar, suportar e analisar informações sobre a situação econômica da empresa, possibilitando-o de aumentar a lucratividade e garantir sucesso empresarial sem perder a qualidade e satisfação em seus negócios com os clientes.

**Palavras-chave:** Controladoria; Empreendedorismo; Informação; Gerenciamento; Continuidade.

## **ABSTRACT**

**Gonçalves, Joélcio Leiria. The Controlling as an Instrument for Entrepreneurship in Small Enterprises.** Every Entrepreneur decision making requires imagination and courage prior to any creation, innovation or change in management of small businesses, because it involves an effort to create or lose an opportunity. This study explores the sense of control exercised by controlling, emphasizing its relationship with management, information and entrepreneurship. The primary concern is to ensure continuity in business and what is its contribution to achieving business effectiveness and efficiency. The success of enterprises depends on the extent of knowledge of entrepreneurship and what plans are outlined within the strategic business because global changes and new knowledge in general, require the entrepreneur breakthrough in innovative ideas, aiming to ensure the achievement of objectives and business goals. The development objective of this study support the entrepreneur in business and demonstrate that the comptroller is a source of useful information for process management, decision making and therefore control. It is necessary that the entrepreneur understands the importance of controlling management as an instrument of support to identify, measure, support and analyze information about the economic situation of the enterprise, enabling him to increase the profitability and ensure business success without losing the quality and satisfaction in their dealings with customers.

**Keywords:** Controller, Entrepreneurship, Information, Management, Continuity.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características do empreendedor.....	39
Quadro 2 – Exemplos de bens produzidos por empresas industriais.....	63
Quadro 3 – Exemplos de empresas comerciais (varejistas e atacadistas).....	64
Quadro 4 – Exemplos de empresas prestadoras de serviços.....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Países com maiores e menores taxas de empreendedorismo.....	52
Tabela 2 – Estimativa da população empreendedora.....	52
Tabela 3 – Países do G-20 participantes da pesquisa GEM .....	53
Tabela 4 – Motivo do encerramento do negócio no Brasil 2007 à 2008.....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais traços de comportamento do empreendedor.....	34
Figura 2 – Evolução da TEA Brasileira em comparação com a média dos países participantes do GEM 2001 à 2008.....	55
Figura 3 – Evolução dos empreendedores iniciais, empreendedores nascentes e empreendedores novos do Brasil de 2001 à 2008.....	56
Figura 4 – Evolução das proporções dos empreendedores nascentes e novos do Brasil de 2001 à 2008.....	56
Figura 5 – Os objetivos das empresas.....	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

**GEM** – Global Entrepreneurship Monitor.

**JUCESP** – Junta Comercial do Estado de São Paulo.

**MPEs** – Micros e Pequenas Empresas.

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

**SIG** – Sistema de Informação Gerencial.

**TEA** – Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	OBJETIVOS PROPOSTOS .....	14
1.2	CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS .....	15
2	CONTROLADORIA .....	16
2.1	FUNÇÃO DA CONTROLADORIA .....	17
2.2	MISSÃO DA CONTROLADORIA .....	18
2.3	PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA .....	19
2.4	PAPEL DA CONTROLADORIA E DO CONTROLLER NA EMPRESA.....	21
2.5	INFORMAÇÃO NA EMPRESA .....	23
2.5.1	A Importância da informação na empresa .....	23
2.5.2	Sistemas de Informação .....	24
2.5.3	Sistemas de Informações de Apoio às Operações .....	25
2.5.4	Sistemas de Apoio à Gestão.....	25
2.5.5	Importância dos Sistemas de Informações Gerenciais para as Empresas ....	26
2.5.6	Sistema de Informação Gerencial – Para pequena empresa.....	26
3	EMPREENDEDORISMO.....	29
3.1	EMPREENDEDORISMO E PROSPERIDADE.....	32
3.2	PERFIL DO EMPREENDEDOR .....	34
3.3	ATITUDES EMPREENDEDORAS .....	36
3.4	CARACTERÍSTICAS DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR.....	38
3.4.1	Necessidades .....	39
3.4.2	Conhecimentos.....	41
3.4.3	Habilidades .....	43
3.4.4	Valores.....	45
3.5	TIPOS DE EMPREENDEDOR.....	46
3.6	VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SER EMPREENDEDOR.....	48
3.6.1	Vantagens .....	49
3.6.2	Desvantagens .....	49
4	PANORAMA MUNDIAL DO EMPREENDEDORISMO EM 2008 .....	51
4.1	EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA NO BRASIL .....	54
4.2	EMPREENDIMENTOS NASCENTES E NOVOS .....	55
4.3	DESCONTINUIDADE DOS EMPREENDIMENTOS .....	57
4.4	DEFINIÇÃO DO EMPREENDEDORISMO ADOTADA PELO GEM.....	58
5	FOCALIZANDO O NOVO NEGÓCIO .....	59
5.1	O QUE É UMA EMPRESA.....	59
5.2	TIPOS DE EMPRESA.....	61
5.2.1	Empresas industriais .....	62
5.2.2	Empresas comerciais .....	63
5.2.3	Empresas prestadoras de serviços.....	64
5.3	CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PELO PORTE .....	65
5.3.1	Microempresas .....	66
5.3.2	Empresas de pequeno porte .....	66
5.3.3	Empresa de médio porte.....	66
5.3.4	Empresas de grande porte .....	67
5.4	MORTALIDADE DAS EMPRESAS .....	67
5.4.1	Planejamento .....	68
5.4.2	Dificuldades.....	68
5.4.3	Financiamento .....	69
6	CONTROLADORIA COMO APOIO AO EMPREENDEDOR.....	70

6.1 Contribuição para o empreendedor .....	72
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a globalização encontra-se em fase de reflexões sobre conceitos e estudos nos diversos campos do conhecimento humano, com intuito de melhorar o processo operacional e garantir continuidade nos negócios.

Em um país que a cada dia aumenta a população, e conseqüentemente o número de pessoas que buscam o mercado à procura de um emprego, torna-se extremamente importante abordar, conhecer e ter todas as informações possíveis quanto às alternativas que podem levar diversas pessoas a terem o seu próprio negócio.

As rápidas transformações estão exigindo dos empreendedores novas idéias que trazem novos processos, novas rotinas, que exigem criar estratégias para alcançar seus objetivos.

O assunto Controladoria, para as pequenas e médias empresas é um grande desafio, pois envolve o desenvolvimento e informações que mudam o cenário da empresa de acordo com o seu crescimento e potencial.

Para acompanhar estas mudanças, as empresas necessitam de uma boa gestão nos negócios e para o empreendedor, buscar as melhores técnicas de controladorias para estabelecer os planos estratégicos e procedimentos de controle administrativo e contábil. Procurando através do sistema de informação, direcionar as atividades empresariais na concessão dos seus objetivos em conjunto com a harmonia entre os diversos segmentos da organização.

No decorrer do tema abordado, será apresentada ao leitor a importância que faz a Controladoria e qual será sua contribuição para o empreendedor nas tomadas de decisões, desta forma mostrar a eficiência e eficácia na Gestão de Negócios.

É importante destacar, que o empreendedor na gestão dos negócios, cria a oportunidade de trazer novas idéias, mas vale lembrar que por trás das novas idéias que vem surgindo e revolucionando a sociedade, existem muito mais do que visão do futuro e talento individual. O empreendedor deve estar seguro dos vários elementos essenciais para o sucesso de empreendimentos inovadores, como análise, planejamento estratégico-operacional, capacidade de programar e esforço administrativo.

O trabalho foca conceitos relevantes aos objetivos deste estudo, expondo de maneira clara e objetiva os fundamentos básicos que norteiam a existência da

controladoria, e quais os métodos e sistemas que indica quais as decisões seguras que o empreendedor pode seguir para alcançar seu objetivo de maneira eficaz.

## 1.1 OBJETIVOS PROPOSTOS

Quando uma pessoa decide iniciar um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal, sua criatividade, forças mental e física crescem bastante em relação às dificuldades apresentadas, enfrentando sem medo as mais adversas condições de mercado.

O empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos.

É importante enfatizar que o empreendedor precisa saber definir seu negócio, conhecer profundamente o cliente e suas necessidades. Definir a missão e a visão do futuro, formular objetivos e estabelecer estratégias para alcançá-los, criar e consolidar sua equipe, lidar com os assuntos de produção, marketing e finanças, inovar e competir em um contexto repleto de ameaças e oportunidades.

Diante do exposto, o presente trabalho, foi projetado para reconhecer, informar, compreender, avaliar a importância da Controladoria, com intuito de apoiar o Empreendedor na gestão dos negócios nas pequenas empresas, em razão de que, começam a surgir novos desafios para serem vencidos na administração do negócio. A empresa começa a crescer, os controles e acompanhamentos administrativos se tornam fundamentais para o sustento do negócio.

Destacando uma abordagem sobre a utilização da controladoria como ferramenta de gestão, visando apresentar aos empreendedores, as vantagens de se adotar à controladoria como auxílio na gestão dos recursos financeiros e um melhor desempenho real. Com base nesta teoria, o presente trabalho pretende:

- Identificar qual é a contribuição da Controladoria para o Empreendedor;
- Demonstrar a utilização da Controladoria no processo de apoio a Gestão;
- Destacar o perfil do empreendedor na visão empresarial.
- Como assegurar a viabilidade e a competitividade do negócio em um mundo em continua mudança e transformação.

## 1.2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A metodologia utilizada será Monografia de Compilação, que resulta na exposição minuciosa do pensamento de vários autores, teoria descritiva levantada a partir da pesquisa bibliográfica dos autores da Área de Controladoria, Empreendedorismo e Gestão Empresarial. É a organização lógica e harmônica das várias opiniões, mesmo quando se apresentam antagônicas, espera-se dessa forma contribuir para um melhor entendimento dos conhecimentos explorados.

Segundo ROESCH (1999, p. 19), “metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para realizar uma pesquisa ou estudo ou para fazer ciência”.

Define GIL (1995), pesquisa como sendo um procedimento racional e sistêmico que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

O levantamento bibliográfico trata-se de uma ferramenta essencial para qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, muitas vezes considerada o primeiro passo do estudo. Ela permite esclarecer conceitos, dar orientações sobre os caminhos a serem percorridos e diferentes visões, fornecendo um suporte ao pesquisador.

Na primeira etapa, é dado um enfoque sobre Controladoria dentro da organização, sua função, missão e processo, com a finalidade de obter uma resposta para o tema abordado: Controladoria como Instrumento de Apoio ao Empreendedor nas Pequenas Empresas.

A segunda etapa, procura mostrar o estudo sobre Empreendedorismo, com intenção de identificar novos empreendedores e demonstrar a importância de criar um novo negócio e dar continuidade, demonstrando que a empresa veio para ficar.

Na terceira etapa apresenta o embasamento quanto às empresas objeto do estudo, mostrando suas características e limitações.

Na última etapa, será dado um posicionamento Acadêmico no tema abordado, com a finalidade de obter um resultado eficiente para contribuição de novos negócios.

## 2 CONTROLADORIA

A Controladoria é um segmento da contabilidade e surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão. Essa área identifica a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis. Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.88):

(...) a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- A. como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- B. como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Entende-se que a controladoria, faz com que as atividades da empresa sejam medidas e avaliadas, e com os resultados acompanhar e comparar com o desempenho das outras empresas do ramo, para mostrar aos gestores como seu resultado poderia ser maior e, na seqüência, apontar as devidas correções nas atividades.

Na visão de CATELLI (1999, p. 370), “A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação”. Dessa maneira, após se ter a parte conceitual, disseminação do conhecimento dentro da empresa, inicia-se a implantação com a utilização de sistemas de informação, para melhorar os sistemas já existentes minimizando os trabalhos e melhorando os resultados globais.

A área de Controladoria, em primeiro momento, efetua a coordenação do processo de planejamento das diversas áreas e atividades, objetivando o melhor desempenho econômico da empresa como um todo. Em um segundo momento, facilita a ação dos gestores das diversas áreas, mantendo um sistema de informação econômico-financeiro que apóia todas as fases do processo decisório, de forma que os gestores aperfeiçoem o resultado de cada evento. Finalmente, efetua o controle dos

desempenhos, no sentido de assegurar que o resultado econômico global seja efetivamente atingido (GUERREIRO, 1999, p.94).

De acordo com Oliveira (1998, p. 19):

Pode-se entender controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas.

## 2.1 FUNÇÃO DA CONTROLADORIA

A Controladoria está presente em todos os setores da empresa planejando, analisando e cuidando para obter eficiência das informações obtidas no processo empresarial.

Kanits (1977) estabelece, a função básica do controlador consiste em dirigir e na maioria das vezes implantar os sistemas de:

- a) Informação - compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa;
- b) Motivação - que são dados ligados aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas;
- c) Coordenação - assessoria e proposta de soluções que o Controlador presta à direção da empresa;
- d) Avaliação - interpretação e avaliação dos resultados;
- e) Planejamento - determina se os planos são consistentes e viáveis e se pode servir de base para avaliação posterior; e
- f) Acompanhamento - consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.

Mossimann e Fisch (1999:116) *“o órgão controladoria exerce a função de um órgão de linha e de staff ao mesmo tempo, pois a ele compete:*

- a) A busca da informação, a respeito dos problemas de ordem econômica;
- b) Propor soluções aos gestores sobre os problemas de suas áreas;
- c) Coordenar o processo de planejamento e controle, tendo em vista a gestão econômica.

Assim, a controladoria, como órgão da estrutura empresarial, cabe Administrar o sistema de informações econômico-financeiro da empresa e coordenar os esforços dos gestores de cada área, no intuito de maximizar os resultados globais da empresa.

Figueiredo e Caggiano (1997:27), afirmam, *“o órgão administrativo Controladoria será garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”*

Perez Júnior (1997:36) define, *“a função básica da Controladoria será garantir a perfeita realização do processo de ‘decisão, ação, informação e controle’, acompanhando e controlando as atividades da empresa”*.

## 2.2 MISSÃO DA CONTROLADORIA

A missão da controladoria pode ser resumida como integração das diversas áreas viabilizando a implantação de sistemas que propiciem a eficácia na gestão para aperfeiçoar os resultados e em conseqüência, garantir a continuidade da empresa.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26), *“A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”*. Como toda empresa nasce com o objetivo de crescer e ganhar cada vez mais espaço no mercado, a controladoria fica sendo responsável por esta meta, assumindo a responsabilidade e ditando o ritmo para se chegar a esse objetivo. Tal estratégia deve estar contida na visão e missão da empresa em sua estrutura organizacional.

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área, conforme descreve Mosimann e Fisch (1999, p. 89).

Toda missão determina onde cada empresa deve chegar ou busca pelo menos atingir tais objetivos para se chegar a algum lugar, e diante disso, a controladoria tem a mesma missão, gerar informações úteis e relevantes para a tomada de decisão. E ainda, cabe a missão da controladoria aperfeiçoar os

resultados econômicos globais da empresa, garantindo sua continuidade com os esforços de cada setor.

Informa Certo (1993:76), "*missão organizacional é a proposta para qual, ou a razão pela qual, uma organização existe*". Em geral, pode-se aplicar este conceito nas diversas áreas da organização.

Moscove e Skin, citado por Mosssimann e Fich (1990:90) afirmam, "(...) tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização".

Almeida, Parisi e Pereira (1999:372) citam que "*a missão da controladoria será: assegurar a otimização do resultado econômico da organização*".

### 2.3 PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA

Em sua obra FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p.29) destaca que: "O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançam se trabalhassem independentemente".

Na concepção de PERES JUNIOR et. al (1997, p.84) o controller "É o principal executivo da contabilidade gerencial. A função do controller não é controlar, mas fornecer o assessoramento à administração para que ela cumpra essa função".

Considera-se o profissional de maior conhecimento da empresa, responsável por integrar os departamentos e também de orientá-los quantos as expectativas esperadas e os seus respectivos resultados.

Segundo MOSIMANN E FISCH (1999, p. 94) destacam que o *controller* deve possuir algumas características da controladoria para o desempenho de suas tarefas em seu cargo como: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética. Todas essas característica mostra a real necessidade de um profissional generalista para o bom desempenho da função de *controller*.

Conforme FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p. 29): “O *controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos. Assim, conforme essa declaração percebe-se a importância deste profissional, responsável por passar informações importantes aos gestores para que possam tomar as melhores decisões, de forma que todos os departamentos e setores possam ter resultados superiores aos alcançados em períodos diferentes e de forma separadas.

A partir disso, podemos entender que o *controller* deverá conhecer muito bem os princípios contábeis, no entanto sua atuação é muito mais ampla. Ele deve ter um bom conhecimento do ramo de atividade da empresa, assim como os problemas e vantagens que afetam o setor. Capacidade de se impor diante de interesses e conhecimento de manipulação de dados para consolidar e simular combinações de informações também é requisitos fundamentais para este profissional.

O *controller*, portanto, passa a ater a tarefa de manter o executivo e a direção da empresa informada sobre os rumos que ela deve tomar aonde ir e quais caminhos seguir.

Assim como qualquer outro profissional, o *controller* tem como funções às seguintes, de acordo com MOSIMANN e FISCH (1999, p. 91):

- a) Fornecer a informação básica para controle gerencial por meio da formulação de políticas de contabilidade e de custos, procedimentos e padrões, preparação de demonstrações financeiras e manutenção dos livros contábeis, direção da auditoria interna e controles de custos;
- b) Orçar e controlar operações e resultados;
- c) Atividades específicas de controle de:
  - contas gerais, subtítulos e desdobramentos: delinear verificações sobre as finanças da empresa e salvaguardar seus ativos; verificar faturas, contas a receber e a pagar, controle de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, benefícios adicionais dos empregados; registros de instalações e equipamentos; atividades da contabilidade de custos das várias funções administrativas;
  - estoques;
  - estatísticas; e
  - impostos.

- d) Preparar e interpretar demonstrações financeiras e relatórios contábeis regulares;
- e) Fazer auditoria interna;
- f) Interpretar dados de controle.

KANITZ apud FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p. 29) afirma que: “os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao controller são predominantemente da natureza quantitativa, física, monetárias, ou ambas”.

O *controller* faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial. Como responsável pelo sistema de informações, está em posição de exercer o controle por meio de relatos e da interpretação dos dados necessários à tomada de decisões. Por intermédio do suprimento e interpretação de dados relevantes e oportunos, exercer influência sobre as decisões, desempenhando um papel fundamental no direcionamento da empresa aos seus objetivos.

O *controller* propicia a alta direção, controles efetivos, rígidos, confiáveis e constantes informações precisas para a tomada de decisão. Com sua visão ampla influencia todos os departamentos dentro da empresa.

HECKERT e WILSON (1963) estabelecem algumas características principais de um *controller*: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética.

## 2.4 PAPEL DA CONTROLADORIA E DO CONTROLLER NA EMPRESA

A controladoria nas empresas é de suma importância, e pode ser adaptada a todas as empresas. É uma ferramenta que atua principalmente no apoio a tomada de decisões e por isso o *controller* deve ter conhecimento de toda empresa para

acompanhar se os resultados estão de acordo com objetivos e missão das empresas.

O papel fundamental da controladoria consiste em coordenar os esforços de todas as áreas a ponto que consiga um resultado global, pois ela influencia o processo decisório, através das informações de planejamento e controle.

Segundo Junior et al (1997, p.37), o papel da controladoria “é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”.

O *Controller* influencia a organização, exercendo um auxílio, ou seja, indicando um rumo a ser seguido pelos gestores para que mantenham sua eficácia da empresa. Assim segundo Junior et al (1997, p.37):

- No Planejamento estratégico, cabe ao *Controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa;
- No Planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises e;
- No Controle, cabe ao *Controller* exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas( índices de qualidade).

A figura do *Controller* está inserida no processo de crescimento das organizações, sua tarefa primordial é a de informação para os gestores.

Normalmente este profissional mantém em seu currículo formações como: Economia, Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Gestão em Controladoria, pós-graduações, mestrados e doutorados.

O *Controller* é o responsável por reunir, analisar, conferir e preparar registros financeiros e contábeis, controlando os diversos setores da empresa, como pagamentos, recebimentos, produção, parte comercial, e verificando a implementação de política econômica na empresa. Atua como controlador, analisando e verificando se as informações da contabilidade, custos, orçamentos estão de acordo com os sistemas gerais da contabilidade. Prepara e analisa relatórios com a situação financeira da empresa, controla gastos específicos para adequação ao orçamento.

As principais responsabilidades do *controller* são:

- a) Coordenação do Sistema de Planejamento e Controle (Sistema Orçamentário);

- b) Assessoria à Alta Direção na tomada de decisões;
- c) Produção de Relatórios Especiais para estudos e análises não rotineira;
- d) Controle das Atividades (Análise dos desvios Orçado X Realizado);
- e) Avaliação de Desempenho.

Para Nakagawa (1993, p. 14)... O *Controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influencia que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

## 2.5 INFORMAÇÃO NA EMPRESA

A informação é o que existe de mais importante na administração de uma empresa. Mas para uma boa informação é necessário existir um conjunto de características para que esse instrumento de trabalho atenda as necessidades dos gestores, como agilidade e confiabilidade. Entender como os sistemas de informação são fundamentais para uma empresa é colocar em prática aquilo que realmente precisa de um sistema.

Dentro deste cenário, a tecnologia da informação assume um papel de suma importância, ao permitir, de forma rápida e simples, a extração, organização, análise e circulação de informações necessárias a todos os níveis da empresa, em suporte aos objetivos estratégicos.

### 2.5.1 A Importância da informação na empresa

A informação não se limita ao que é produzido na empresa. Tem de se levar em consideração outros fatores como exemplo o mercado, ou seja, a obtenção de dados, ou melhor, um conjunto de dados que se transformam em uma informação. E uma informação certa e disponível no tempo correto é determinante para os administradores tomarem decisões mais acertadas, analisando tudo o que está à volta da organização para sua melhor obtenção de resultados, em que o poder de

decisão necessita de embasamento para que o ocorrido não gere nenhum transtorno após.

## 2.5.2 Sistemas de Informação

Os sistemas de informação têm por objetivo gerar informações para a tomada de decisões, os dados são coletados, processados e transformados em uma informação. Sistemas de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam, manipulam, armazenam, e divulgam de certa a forma os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback. Assim a definição de sistemas de informação é segundo Padoveze, Clovis (2003, p.43)

(...) um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais

Para se concretizar um dado como informação, é necessário verificar seu receptor. Pois uma variável pode ser considerada uma informação por uma empresa, por ser importante, mas pode ser apenas um dado para outra empresa. Além disso, a informação deve atender a três fatores conjuntos, segundo Mosimann e Fisch (1999, p.24):

- Qual informação é necessária? Quais informações são necessárias para o processo decisório?
- Temporaneidade - Em que tempo essas informações têm de ser fornecidas e;
- Linguagem acessível – Em que linguagens devem ser traduzidas.

De nada valem relatórios sofisticados se eles não atendem a esses três requisitos, empresas que geram informações que não atendam a tais fatores poderão acumulá-las sem utilidade e que só geram gastos.

A necessidade dos sistemas de informação nas empresas surgiu devido ao grande e crescente volume de informações que a organização possui. Com o sistema de informação estruturado a apresentação das informações necessárias e também já propiciando uma visão das decisões, a empresa garante um grande diferencial em relação aos concorrentes, e os gestores podem tomar decisões mais rápidas e de fontes seguras.

Os sistemas de informação podem ser classificados em dois grandes grupos que estão inter-relacionados: os sistemas de informações de apoio às operações e os sistemas de apoio à gestão.

### 2.5.3 Sistemas de Informações de Apoio às Operações

São sistemas processadores de transações, isto é, redes de procedimentos rotineiros com a finalidade de processar transações recorrentes. São importantes, pois surgem da necessidade de planejamento das várias áreas operacionais de uma organização com o propósito de desenvolver as operações fundamentais da organização. Segundo Padoveze, Clovis (2003, p.43), “pode-se dizer até que são criados automaticamente pelas necessidades de administração operacional”

O objetivo deste sistema é auxiliar os departamentos e as atividades da organização, a desempenhar suas referidas funções. Exemplo de sistemas de informações são os controles de estoques, planejamento e controle da produção, de processo de produção, de compras, de controle patrimonial, controle de recursos humanos, de carteira de pedidos, planejamento das vendas, e acompanhamento de negócios entre outros. Estes sistemas de apoio às operações podem ser subdivididos em duas categorias segundo Nakagawa (1993, p.63)

(...) sistemas que processam dados ligados a transações individualizadas tais como compras, faturamento, contas a pagar, contas a receber, que envolvem decisões menos complexas, mas importantes como a eficiência e a produtividade. E, sistemas que processam dados de transações agregadas, tais como planejamento e controle da produção, custos, contabilidade, envolvendo decisões operacionais mais complexas que afetam a eficácia da empresa.

### 2.5.4 Sistemas de Apoio à Gestão

São sistemas que auxiliam os processos decisórios, ou seja, preocupam-se basicamente com as informações necessárias para a gestão econômico-financeira da empresa, tendo como base as informações de processo e quantitativas geradas pelos sistemas operacionais. Alguns destes sistemas são: sistema de informação contábil, de planejamento de caixa, planejamento de resultados, centros de lucros,

entre outros. Eles destinam-se a auxiliar o processo decisório dos gerentes, dão suporte às avaliações e aumentam a eficácia do processo decisório.

Para Nakagawa (1993, p.63) os sistemas de apoio à gestão "(...) são os que processam dados para a tomada de decisões e atividades de solução de problemas dos gerentes, portanto não programáveis, tais como previsão de vendas, análises de custos, elaboração de orçamentos".

### 2.5.5 Importância dos Sistemas de Informações Gerenciais para as Empresas

O sistema de informação gerencial possibilita fazer um acompanhamento das rotinas econômico-financeiras, proporcionando um panorama seguro da organização e uma melhor alocação de investimentos, constituindo um grande diferencial para a empresa. Garantindo, também, o gerenciamento das informações para geração de relatórios rápidos e precisos, tornando mais ágil desta forma o processo de tomada de decisões.

### 2.5.6 Sistema de Informação Gerencial – Para pequena empresa

Um sistema de Informação Gerencial – SIG – deve primar por um conjunto lógico de atos e fatos, que atendam a uma finalidade maior, o produto e a disponibilização da informação para seus usuários, gestores, proprietários.

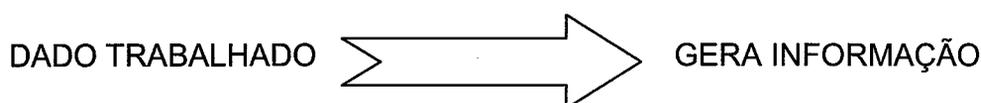
Segundo Junior et al (1997, p.31), SIG "é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados".

O SIG dá suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma empresa, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para tomada de decisão. Este sistema é representado pelo conjunto de subsistemas, visualizados de forma integrada capaz de gerar informações necessárias ao processo decisório, através desta integração entre padrões e orçamentos, que são os que fornecem os resultados previstos dentro de um determinado nível de atividade, e a contabilidade fornece os resultados que foram alcançados.

Para visualizar de forma mais clara o que significa sistema de informação gerencial, é necessário saber o conceito de dado, informação e gerencial.

- Dado: é um elemento que sozinho não traz compreensão para determinada situação;
- Informação: é o conhecimento obtido através dos dados trabalhados.
- Gerencial: é o processo administrativo voltado para a obtenção de resultados.

Assim:



Uma organização não pode abrir mão de dois tipos de informações: um destinado às atividades operacionais; o outro, destinado à gestão dos negócios. Na opinião de Padoveze (2003, p. 43), um sistema de informações deve ser classificado para fornecer informações consideradas de “apoio às operações”, assim como informações de “apoio a gestão”. Em uma pequena empresa os processos, fluxos, devem ser estabelecidos de maneira fácil para que as atividades sejam coordenadas visando atingir objetivos determinados para cada situação ou fato.

A Controladoria usa os sistemas de informações gerenciais, para auxiliar os gestores de áreas tais como, comercial, industrial, recursos humanos e financeiros, nos processos de tomada de decisões, através de informações obtidas dos sistemas operacionais como, contabilidade, contas a receber, contas a pagar, compras, tesouraria, produção, vendas, entre outros.

Os sistemas de Informações Gerenciais voltados para as pequenas empresas devem ser desenvolvidos buscando simplicidade, a objetividade e a rapidez de ação. Normatizar as atividades requer um grau de paciência muito grande, além do que pode ser uma tarefa que cause fadiga, pois em algumas situações impera a burocracia de maneira desmedida. Na implementação do sistema e normas, tudo

deve ser repensado para que não ocorram transtornos na execução de tarefas, vindo a dificultar a produção de informações tão necessárias ao processo decisório.

A empresa deve elaborar um sistema de informações que auxilie na tomada de decisão, independentemente do tamanho ou de seu porte.

Para uma grande estrutura o sistema de informações gerenciais deve passar por uma complexidade maior que certamente não ocorrerá a uma pequena organização. Mas qualquer que seja a estrutura de uma empresa há que se pensar em um sistema de informações gerenciais que supra as necessidades de negócios. Tal sistema poderá ser idealizado pelo *personal controller*, e ainda que executado por um único proprietário deva conter as informações inerentes ao planejamento de compras, planos de marketing, elaboração de sistemas financeiros, controle de estoques, avaliação de resultado, demais controles, elaborados de forma simplificada e que auxiliem na tomada de decisão.

Pelo menos uma vez por mês o *personal controller* poderá reunir-se com o empresário empreendedor para analisar as informações desse sistema e propor correções para períodos futuros.

### 3 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo tem sido definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e otimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando à diminuição de custos e melhoria de resultados. Percebe-se ainda que o termo seja constantemente relacionado à criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas. Por trás destes negócios estão indivíduos diferenciados, conhecidos por empreendedores.

A pessoa que assume o risco de começar uma empresa é um empreendedor. Empreendedor é uma palavra que vem do latim *impredere*, que significa “decidir realizar tarefa difícil e laboriosa” (*Dicionário Houaiss da língua portuguesa, 2001*), “colocar em execução” (*Dicionário Aurélio, 1975*).

Tem o mesmo significado da palavra francesa *entrepreneur*, que deu origem à inglesa *intrepreneurship*. Esta última é utilizada para designar o comportamento do empreendedor.

Existe uma área de grande abrangência no que se refere ao tema empreendedorismo. Segundo Dolabela (1999), as atividades do empreendedorismo compreendem a disseminação da cultura empreendedora nos sistemas formais de ensino; a disseminação da cultura empreendedora e o apoio à ação empreendedora entre desempregados, minorias e excluídos; enfrentamento de adversidades das sociedades desfavorecidas através do empreendedorismo comunitário; sensibilização da sociedade para a questão empreendedora e para a importância da pequena empresa; a geração do auto-emprego; a criação de empresas; a identificação, criação, busca e aproveitamento de oportunidades para empresas em geral; o financiamento de organizações emergentes e das que estão em risco de fechamento; o intra-empreendedorismo; o desenvolvimento local; as políticas públicas relacionadas com o apoio e o suporte de empresas; e a criação de redes de relações com todas as forças sociais e com universidades em especial. O autor, em suas pesquisas, constatou também que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas.

Existem várias circunstâncias que dão origem a um empreendimento e ao surgimento do empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade.

- O empreendedor nato

Esta figura é a personalização integral do empreendedor que, normalmente, desde cedo, por motivos próprios ou influências familiares, demonstra traços de personalidade comuns do empreendedor. O desenvolvimento de tal vocação tem forte relação com o tipo de autoridade familiar e o ambiente motivacional familiar, tais como escala de valores e percepção de negócios;

- O herdeiro

Pode ou não possuir as características do empreendedor. Se empreendedor por afinidade e vocação, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde cedo em treinamento, o que é muito comum. Não tendo características empreendedoras, por imposição, desde cedo, pode vir a ser um problema para a continuidade da empresa;

- O funcionário da empresa

Podendo possuir características de empreendedor, sente ao longo de carreira um desequilíbrio e falta de reconhecimento entre suas contribuições e recompensas, ou então falta de interesse em suas idéias ou interferência da burocracia da empresa. Frustrando em suas necessidades de realização pessoal, em algum momento de sua carreira decide partir para um negócio próprio;

- Excelentes técnicos

Com características de empreendedor, dispõe do conhecimento *knowhow* sobre algum produto ou serviço e, possuidor de experiência no ramo, decide iniciar um negócio próprio;

- Vendedores

Usualmente, entusiasmados pela dinâmica de suas funções cotidianas, como conhecem o mercado e têm experiência do ramo, iniciam negócio próprio em indústrias, comércio ou serviços;

- Opção ao desemprego

Uma modalidade de empreendimento arriscada que, por questões circunstanciais, finda por ser adotada; pode ter dois desdobramentos:

1. Com características empreendedoras, há possibilidade de sucesso;
2. Sem características empreendedoras, tem chance de sucesso, dependendo de como a oportunidade é encarada.

Se a opção for aguardar outra possibilidade de emprego, diminui ou elimina qualquer chance de sucesso do empreendimento.

- Desenvolvimento paralelo

O funcionário, como alternativa futura, tendo características empreendedoras, estrutura-se entre amigos ou familiares e desenvolve um negócio derivado de sua experiência ou não, ou associa-se a outro ramo de atividade como sócio capitalista.

- Aposentadoria

Com experiência adquirida, e devido à idade precoce com que o mercado marginaliza as pessoas, inicia um negócio próprio, usualmente em comércio ou serviços, se não é oriundo da área de vendas ou produção.

Na abordagem econômica, Schumpeter (1982) entende por empreendedor alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos processos ou produtos, identificando mercados, criando novos tipos de organizações. Para o autor, o empreendedor é o motor da economia. Ele descreveu a evolução dos estágios tecnológicos e a permanente mutação industrial como uma força de destruição criativa, que promove um permanente estado de inovação, mudança, substituição de produtos e criação de novos hábitos de consumo. Assim, cada nova tecnologia destrói, ou pelo menos interfere, diminuindo o valor de velhas tecnologias.

Um novo produto ocupa o espaço do velho produto e novas estruturas de produção destroem antigas estruturas. O progresso, na visão de Schumpeter (1982) é consequência deste processo destruidor e criativo, que acontece de forma antagônica: por um lado promove as empresas inovadoras, que respondem às novas solicitações do mercado e orienta os agentes econômicos para as novas tecnologias e novas preferências dos clientes; por outro lado, fecha as empresas sem versatilidade para acompanhar as mudanças e causa desemprego. Ao mesmo tempo em que cria novas oportunidades de trabalho e possibilita a criação de novos negócios, a destruição criativa promove o desemprego nas empresas com menor capacidade de adaptação.

Schumpeter (1982) credita à destruição criativa o crescimento econômico de um país. Este desenvolvimento econômico fundamenta-se, no entendimento do autor, em três fatores principais: as inovações tecnológicas; o crédito bancário; e o empresário inovador. Para o autor, o empresário inovador é capaz de empreender um novo negócio, ainda que não seja o dono do capital. Esta capacidade está

relacionada às características do indivíduo, aos seus valores e modo de pensar e agir.

Dessa maneira, a partir destas características, a definição de Schumpeter (1982) para empreendedor é o indivíduo que é capaz de aproveitar as chances das mudanças tecnológicas e introduzir processos inovadores nos mercados. Segundo o autor, o empreendedor tem um espírito livre, aventureiro, capaz de gerar inovações tecnológicas, capaz de criar novos mercados, superar a concorrência e ser bem sucedido nos negócios, assumindo os riscos do empreendimento. Suas verdadeiras motivações estão no sonho, no desejo de conquistar, na alegria de criar, no entusiasmo para provar que é superior aos outros. E assim o empreendedor se torna o agente transformador da economia, o motor do crescimento.

A figura do empreendedor é dominante e toda a história do progresso da humanidade. As Grandes Navegações, a Revolução Mercantil e a Revolução Industrial são apenas alguns dos eventos promovidos pelo empreendedorismo, envolvendo a tomada de riscos na identificação e no aproveitamento de oportunidades.

Ser empresário ou ter uma empresa é diferente de ser empreendedor. O empresário representa o lado formal do negócio, enquanto o empreendedor representa o lado criativo e ao mesmo tempo prático, essencial para o nascimento, crescimento e sobrevivência de um negócio. Todo empresário deve ser continuamente empreendedor.

### 3.1 EMPREENDEDORISMO E PROSPERIDADE

Muitas pessoas mais prósperas do mundo começaram a vida como pequenos empreendedores, virtualmente do zero. Pessoas como Henry Ford e Bill Gates foram além da criação de empresas. Eles transformaram a tecnologia, o modo de fazer negócios e a própria sociedade. Não apenas se tornaram prósperos, mas também trouxeram a prosperidade para muitos outros. Essas pessoas são muito visíveis, mas o mundo dos negócios é feito das grandes corporações e de uma enorme quantidade de pequenos empreendedores. Os empreendedores, sejam eles acionistas de grandes corporações, sejam proprietários de pequenos negócios,

pagam impostos, salários, juros, aluguéis e suprimento, gerando e distribuindo riqueza e aumentando o *padrão de vida e a qualidade de vida*.

- O padrão de vida refere-se à quantidade de bens e serviços que as pessoas podem comprar com o dinheiro de que dispõem.
- Qualidade de vida é o bem-estar geral da sociedade, medido em termos de liberdade política, educação, saúde, segurança ou ausência de violência, limpeza e proteção do ambiente, lazer e outros fatores que contribuem para o conforto e a satisfação das pessoas.

Quanto mais riqueza as empresas criam, mais aumentam o padrão e a qualidade de vida. Não surpreende que as sociedades com padrão e qualidade de vida mais altos do mundo sejam aquelas em que o empreendedorismo é mais ativo.

Para Dolabela (1999), a empresa é uma forma de materialização dos sonhos. É a projeção da imagem interior do indivíduo, do "íntimo", do "ser total". Sob este prisma, segundo o autor, o empreendedorismo é visto também como um campo intensamente relacionado com o processo de entendimento e construção da liberdade humana. Todos consideram que o estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas para a compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal (p. 46).

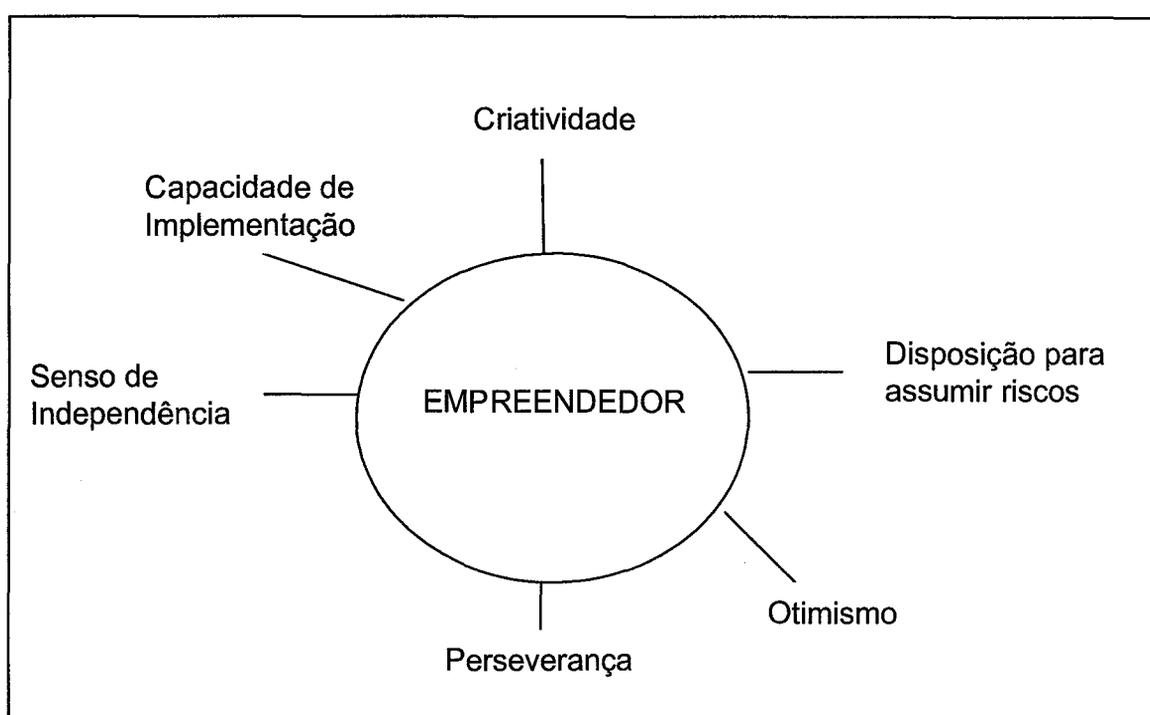
Na apresentação à obra de Fernando Dolabela, O Segredo de Luíza (1999), Luis Jacques Fillion ressalta que o termo empreendedorismo tem conotação prática, mas também implica atitudes e idéias. Significa fazer as coisas novas, ou desenvolver maneiras diferentes de fazer as coisas. Para o autor, a preparação para a prática empreendedora, que pode ser aplicada a qualquer campo da atividade humana, envolve tanto o desenvolvimento da autoconsciência quanto o do *knowhow*.

Dolabela (1999, p. 52) revela que os economistas associam os empreendedores à inovação e o seu papel fundamental no desenvolvimento econômico, os comportamentalistas atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência, internalidade - capacidade de influenciar e controlar comportamentos de outras pessoas -, os engenheiros de produção vêem nos empreendedores bons distribuidores e coordenadores de recursos, e os financistas definem o empreendedor como alguém capaz de calcular riscos.

### 3.2 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Diversos estudos sobre a perspectiva comportamento do empreendedor mostram traços que se manifestam e se combinam de diferentes maneiras e em diferentes graus de intensidade, em diferentes pessoas. Esses traços de comportamento, alguns dos quais examinados a seguir, integram as competências que todo o empreendedor deve desenvolver, como demonstrado na figura 1 à seguir.

**Figura 1 - Principais traços de comportamento do empreendedor.**



Fonte: Maximiano, Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da gestão de novos negócios, (2006, p. 4).

#### Criatividade e Capacidade de Implementação:

O empreendedor, em essência, é a pessoa que tem a capacidade de idealizar e realizar coisas novas. Outras pessoas ao contrário, podem ser apenas criativas ou apenas implementadoras, sem habilidade de combinar esses dois traços básicos de comportamento. McClelland, um famoso psicólogo organizacional, descobriu em suas pesquisas uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a atividade empreendedora. Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população geral. A mesma característica foi encontrada em executivos que alcançam sucesso nas organizações e corporações.

O impulso para realização reflete-se nas pessoas ambiciosas que iniciam novas empresas e orientam o seu crescimento. Em muitos casos, o impulso empreendedor torna-se evidente desde cedo, até mesmo na infância.

Disposição para assumir riscos:

O empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados. McClelland verificou que as pessoas com alta necessidade de realização também têm moderadas propensões para assumir riscos. Isso significa que elas preferem situações arriscadas até o ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado, em contraste com situações de jogo em que o resultado depende apenas de sorte. A preferência pelo risco moderado reflete a alta confiança do empreendedor.

Perseverança e otimismo:

O empreendedor tem um compromisso com sua prosperidade. Ele sabe que a sobrevivência depende da persistência de seu esforço para enfrentar riscos e dificuldades. Depoimentos de empreendedores bem-sucedidos sempre ressaltam a necessidade de trabalho duro e continuado para fazer a empresa dar certo. Isso significa, às vezes, fazer sacrifícios pessoais e despender esforços extras, colaborar com os subordinados e até mesmo assumir o lugar deles para determinar tarefas. Os empreendedores também são otimistas e têm a visão do sucesso, ao invés de imaginar e temer os possíveis fracassos. Ao enfrentar obstáculos, eles os fazem decididamente, buscando resolver problemas e alcançar resultados positivos. Quando alcançam a prosperidade, as pessoas empreendedoras estão sendo recompensadas por seu esforço.

Senso de independência:

Empreendedores são pessoas que preferem depender de sua própria capacidade de enfrentar incertezas do que trabalhar para outros. Gostam de buscar autonomia, de manter seus pontos de vista mesmo diante da opção ou de resultados

desanimadores e de expressar confiança em sua capacidade de completar tarefas difíceis e de enfrentar desafios.

### 3.3 ATITUDES EMPREENDEDORAS

Apesar do crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil, muitos empreendedores não sobrevivem aos desafios de tocar um empreendimento. Os motivos que levam milhares de empresas a fechar as portas antes de completarem 2 anos de vida vão desde a falta de planejamento e as diferenças de opinião entre o sócios até erros operacionais, como contratar pessoas erradas, administrar mal a equipe ou escolher o ponto comercial errado.

Mas tão importante quanto saber por que tantas tentativas de empreender fracassam é entender quais os fatores que levam ao sucesso.

Segundo Dornelas (2007), em seu livro considera Os 10 Mandamentos para o sucesso de um empreendedor, inspirado em histórias reais de homens e mulheres que conquistaram seu lugar no mercado. O primeiro passo é a vontade de ser dono do próprio negócio, mas, além disso, algumas características pessoais fazem a diferença. Os dez mandamentos dos empresários bem-sucedidos resumem às qualidades importantes e comuns a grande parte deles.

#### 1º Assumir riscos

Este é a primeira e uma das maiores qualidades do verdadeiro empreendedor. Arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos, é ter autodeterminação. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso saber lidar com eles.

#### 2º Identificar oportunidade

Ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio é outra marca importante do empresário bem-sucedido. Ele é um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

### 3º Conhecimento

Quanto maior for o domínio de um empresário sobre o ramo de negócios, maior é a sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir de experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino ou mesmo de “dicas” de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

### 4º Organização

Ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais – financeiros e tecnológicos – de forma racional. Resumindo: ter senso de organização. É bom não esquecer que, na maioria das vezes, a desorganização – principalmente no início do empreendimento – compromete seu funcionamento e desempenho.

### 5º Tomar decisões

O sucesso de um empreendimento, muitas vezes, está relacionado com a capacidade de decidir corretamente. Tomar decisões acertadas é um processo que exige o levantamento de informações, análise da situação, avaliação das alternativas e escolha da solução mais adequada. O verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas, na hora certa.

### 6º Liderança

Liderar é saber definir objetivos, orientar tarefa, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Dentro e fora da empresa, o homem de negócios faz contatos, sejam com clientes, fornecedores, empregados. Assim, a liderança tem de ser uma qualidade sempre presente.

### 7º Dinamismo

Um empreendedor de sucesso nunca se acomoda, para não perder a capacidade de fazer com que simples idéias se concretizem em negócios efetivos. Manter-se sempre dinâmico e cultivar inconformismo diante da rotina é um de seus lemas preferidos.

### 8º Independência

Determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão, enfim, buscar a independência é meta importante na busca do sucesso. O empreendedor deve ser livre, evitando protecionismos que, mais tarde, possam se tornar obstáculos aos negócios. Só assim surge a força necessária para fazer valer seus direitos de cidadão-empresário.

### 9º Otimismo

Esta é uma característica das pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso. Capaz de enfrentar obstáculos, o empresário de sucesso sabe olhar além e acima das dificuldades.

### 10º Tino Empresarial

O que as pessoas acreditam ser um “sexto sentido” intuição, faro empresarial, típico de gente bem-sucedida dos negócios é, na maioria das vezes, a soma de todas as qualidades descritas aqui. Se o empreendedor reúne a maior parte dessas características terá grande chance de ter êxito. Quem quer se estabelecer por conta própria no mercado brasileiro e, principalmente, alçar vôos mais altos na conquista do mercado externo, deve saber que clientes, fornecedores e mesmo concorrentes só respeitam os que mostram à altura do desafio.

## 3.4 CARACTERÍSTICAS DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma idéia sem realidade, para benefício próprio e para o benefício da comunidade. Por ter criatividade em um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança aspectos que combinados, adequadamente o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedida no mercado.

Joseph A. Schumpeter amplia o conceito dizendo que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias”. Para ele, o empreendedor é a essência evolução no mundo, tomando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios.

Segundo Dolabela (1991, p. 70-71)

O indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão. No empreendedorismo, o ser mais importante do que o saber: este será consequência das características pessoais que determinam a metodologia de aprendizagem do candidato a empreendedor.

Baseado em Mori (2000, p. 39), o quadro abaixo explicita as principais características e comportamentos, dos empreendedores de sucesso:

**Quadro 1 - Principais características do empreendedor.**

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICAÇÃO
NECESSIDADES	Aprovação Independência Desenvolvimento Pessoal Segurança Auto-realização Vínculos Corre risco calculado
CONHECIMENTO	Aspectos técnicos relacionados com o negócio Experiência na área comercial Escolaridade Experiência em empresas Formação complementar Vivência em situações novas
HABILIDADES	Identificação de novas habilidades Valorização de oportunidades e pensamento criativo Comunicação persuasiva Negociação Aquisição de informações Alcançar metas Motivação e decisão
VALORES	Existenciais Estéticos Intelectuais Morais Religiosos Qualidade

Fonte: Mori ( apud URIARTE, 2000).

### 3.4.1 Necessidades

O empreendedor possui necessidades que influenciam seu comportamento. As necessidades citadas são as mais comuns entre os empreendedores de sucesso. No entanto, existem outras que variam de acordo com os aspectos da personalidade dos indivíduos e podem vir a ajudar ou não seu empreendimento.

Biley e Westhead (apud URIARTE, 2000, p. 40) elaboram uma descrição das principais razões que levam um empreendedor a iniciar uma nova empresa. São elas:

a) Aprovação:

Geralmente o empreendedor deseja conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar o status e o prestígio da família, conquistar algo e ser reconhecido por isto. No caso, ser reconhecido como empresário de sucesso. Resumindo, precisa ter aprovação por seus comportamentos. O empreendedor vê a empresa como um instrumento que vai lhe permitir mostrar aos outros que é capaz de levar uma idéia adiante, obter sucesso e, conseqüentemente, ganhar respeito;

b) Independência:

O empreendedor necessita de considerável liberdade para: impor seu próprio enfoque no trabalho, obter grande flexibilidade em sua vida profissional e familiar, controlar seu próprio tempo, confrontar-se com problemas e oportunidades de analisar e fazer crescer uma nova firma, crer que é o momento de sua vida. Geralmente, esta necessidade é uma das primeiras a serem frustradas, pois os sonhados horários flexíveis normalmente se transformam em horas extras para dar conta de toda a carga de trabalho;

c) Desenvolvimento pessoal:

Algumas das necessidades do empreendedor para o seu desenvolvimento são: ser inovador e estar à frente do desenvolvimento tecnológico do negócio, transformar uma idéia em produto, aprender continuamente e aproveitar oportunidades emergentes. Muitas pessoas criam seus próprios negócios porque apresentam uma grande necessidade de se desenvolver, não encontrando suporte suficiente em seus trabalhos. A empresa é um ótimo lugar para desenvolver novas habilidades e conhecimentos. Toda vivência enriquecerá o seu acervo e terá um efeito decisivo em sua própria vida fora da empresa;

d) Segurança:

Necessidade de auto-preservação. A empresa pode ser vista como um meio para o empreendedor sentir-se seguro em relação a uma série de fatores, como desemprego, estabilidade, entre outros. Porém, esta é outra necessidade geralmente frustrada, pois o empreendedor tem de enfrentar uma série de

circunstâncias que o mundo competitivo lhe impõe, inclusive o risco de fracasso, que é bastante elevado;

e) Auto-realização:

É a necessidade que as pessoas tem de maximizar seu próprio potencial. O empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas e, em conseqüência, obter a realização pessoal. Da mesma forma que na necessidade de aprovação, a empresa é um instrumento para que o empreendedor ponha à prova suas capacidades intelectuais e, até mesmo físicas;

f) Vínculos:

Para o empreendedor, não é necessário deixar a empresa onde trabalha, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade;

g) Correr risco calculado

Antes de colocar uma idéia em prática o empreendedor precisa analisar minuciosamente as chances de lucro ou prejuízo. Correr risco é necessário para fazer a empresa crescer, considerar as possibilidades de erro e levantar soluções para haja o mínimo de imprevistos;

### 3.4.2 Conhecimentos

Para que o empreendedor opere em uma empresa com o sucesso desejado, ele deve possuir alguns conhecimentos básicos que são diferenciados em cada etapa em que a empresa encontra-se. Apesar desta diferenciação, é possível fazer uma descrição dos conhecimentos gerais necessários para o empreendedor gerar seu negócio. São eles:

a) Aspectos técnicos relacionados ao negócio:

É imprescindível que o empreendedor tenha conhecimentos a respeito do produto que oferece ou pretende oferecer, e do processo de produção. Em um primeiro momento, ele tem de atuar diretamente na empresa. Para que ela ocupe um lugar considerável no mercado, o empreendedor precisa utilizar seus conhecimentos. Dentre eles, projetos do produto, qualidade, modo de fabricação, controle do processo. Se o empreendedor não tiver conhecimento dos aspectos

técnicos, deve desenvolver rapidamente ou buscar um sócio ou técnico que os possua;

b) Experiência na área comercial:

Atualmente, as empresas têm dado atenção especial ao cliente. As funções da área comercial dizem respeito diretamente a este novo enfoque empresarial, que consiste no atendimento das necessidades da clientela. Entre as funções da área comercial, pode-se incluir: distribuição do produto, publicidade de marketing, pesquisa de mercado e definição de novos produtos;

c) Escolaridade:

É um fator extremamente importante, pois se refere aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. O empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas. Claro que educação nunca é demais, mas acima de certo nível, o empreendedor deve usar de bom senso e não se considerar dono absoluto da verdade. Deve saber até onde pode ir, quando parar e pedir ajuda;

d) Experiências em empresas:

É fator diferenciador. Enquanto alguns tipos de conhecimento podem ser transmitidos por outros, a experiência não. Para o empreendedor, trabalhos anteriores em empresas possibilitam um bom entendimento prévio de alguns setores ou funções de sua futura empresa;

e) Formação complementar:

A formação complementar relaciona-se com a aquisição de conhecimentos novos ou com a atualização dos que já possui, a partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo próprio negócio. Há conhecimentos que aparentemente não tem nenhuma relação com a vida da empresa, mas podem ter uma participação decisiva no êxito empresarial.

f) Vivência de situações novas:

As mudanças que ocorrem na vida de um indivíduo nem sempre são fáceis de ser assimiladas. Entretanto, contribuem naturalmente para que ele passe a vivenciar as situações novas com mais facilidade. Esta experiência permite ao empreendedor enfrentar as mudanças ou fatores inesperados com menos insegurança e mais consciência da realidade. Portanto, quanto mais situações novas forem enfrentadas, melhor. A vida da empresa é enfrentar cotidianamente novos problemas que exigem

novas soluções. A experiência com situações novas facilita a superação de problemas, começando pela atitude frente a eles.

### 3.4.3 Habilidades

O sucesso de uma empresa também depende das habilidades do empreendedor, que correspondem às facilidades para utilizar suas capacidades físicas e intelectuais. São inúmeras as habilidades necessárias para a operação de uma empresa de pequeno porte, tais como:

#### a) Identificação de novas oportunidades:

Esta habilidade relaciona-se com a capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. É a facilidade para identificar novas oportunidades de produtos e serviços. Depende fortemente da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente. O empreendedor de sucesso está sempre farejando novas oportunidades de negócio, descobrindo nichos de mercado e enxergando o seu meio como um grande armazém de possibilidade de negócio. Às vezes adquire coisas de que não necessita somente pelo fato de ser um bom negócio no momento e de haver a possibilidade de repassá-lo mais tarde pelo dobro do valor;

#### b) Valorização de oportunidades e pensamento criativo:

Para ser bem sucedido, o empreendedor tem de pensar criativamente, como já mencionado anteriormente, e fazer uma valorização das oportunidades que surgem. A avaliação crítica é essencial para distinguir uma oportunidade real de uma falsa. As iniciativas inovadoras são escassas porque o desenvolvimento da criatividade e da crítica não está amplamente incorporado no sistema educativo. Não basta enxergar o que os outros não enxergam. É necessário atribuir valor aquilo que se apresenta como uma oportunidade. Por exemplo: é uma boa oportunidade a compra daquele apartamento? Por quê? De quanto será o meu lucro daqui a seis meses?;

#### c) Comunicação persuasiva:

Os empreendedores normalmente começam com nada mais que uma idéia em sua cabeça. Para transformar essa idéia em realidade, devem convencer outras pessoas a associar-se ao novo negócio por meio de uma comunicação convincente; convencer amigos, parentes e desconhecidos para que invistam ou emprestem

dinheiro para a nova empresa; convencer fornecedores a oferecer crédito e, finalmente, convencer clientes a pagarem com seu dinheiro um novo produto ou serviço proveniente de uma firma desconhecida;

d) Negociação:

A habilidade de negociar, com algumas das demais, adquire-se pela experiência. Está intimamente relacionada a aspectos culturais. A partir do momento em que alguém decide abrir uma nova empresa, os negócios devem começar a materializar-se. As vendas e as compras podem ser simples ou complexas, porém, em qualquer caso, esta habilidade será inevitavelmente necessária. E o empreendedor deve ser seguro e convincente quando se trata dela;

e) Aquisição de informações:

Em um ambiente instável e competitivo, a posse de informações sobre mercados, processos gerenciais e avanços tecnológicos pode permitir à empresa uma posição competitiva, o empreendedor deve ter habilidades específicas que lhe permitam adquirir as informações.

f) Resolução de problemas:

Cada novo negócio gera um conjunto único de problemas, desafios e crises. É impossível ensinar aos empreendedores como responder à grande quantidade de problemas que enfrentam na etapa inicial e durante o crescimento de sua nova empresa. Uns terão a tendência de melhorar o que já existe (adaptadores) e outros, a tendência de revolucionar o implantado e gerar soluções mais radicais (inovadoras);

g) Atingir metas:

O empreendedor é leal a suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las. Além disso, ele executa qualquer tarefa necessária para fazer seu projeto funcionar, a despeito da definição de seu cargo;

h) Motivação e decisão:

O empreendedor quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. É orientado para metas e auto-motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento. O empreendedor gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. É alguém mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda em executor.

### 3.4.4 Valores

Os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos. Percebe-se facilmente sua relação com o comportamento, pois influenciam as diversas etapas do processo comportamental do ser humano. São de vital importância na etapa de decisão, pois o critério para tomada de decisão será fundamentado nos valores do indivíduo, valores estes adquiridos desde o nascimento, passados de pai para filho, e alterados aos poucos com a vivência. A alternativa a ser escolhida deverá obedecer aos valores vigentes na época.

#### a) Existenciais:

Referem-se à vida, sob todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, lazer. Incluem também trabalho, salário, economia, produção, circulação e várias outras formas de investimento lucrativo. Os valores existenciais, por serem os mais abrangentes, constituem-se em um dos principais referenciais na constituição da visão de mundo das pessoas;

#### b) Estéticos:

São os valores ligados à sensibilidade do indivíduo, desde os sensoriais, adequados aos cinco sentidos, até a arte mais requintada e suas múltiplas formas de expressão de sentimentos. O empreendedor deve despertar e cultivar o senso estético a partir de seu ambiente familiar, do espaço geográfico, da natureza e da sua própria empresa. Na empresa, os valores estéticos do empreendedor também se fazem notar. A ordem, a limpeza, o ambiente de trabalho, a organização e o próprio vestir são conseqüências destes valores;

#### c) Intelectuais:

A vida de uma empresa demanda, como outras atividades humanas, o exercício das capacidades intelectuais. Os valores intelectuais do empreendedor ajudarão, entre coisas, a imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade, como a proteção do meio ambiente;

#### d) Morais:

Referem-se à doutrina, princípios e normas, padrões orientadores do procedimento humano. Inclui-se nesta categoria os valores que surgem se desenvolvem e refletem no seio da coletividade humana, como comunidade. Estes

valores éticos do empreendedor configurarão seu comportamento em relação à sociedade;

e) Religiosos:

O conceito que os povos tem a respeito de Deus, em geral, estabelece normas e rituais sob formas variadas. Quando existe algum tipo de fanatismo, na maioria das vezes, atrapalha seu empreendimento.

f) Qualidade:

A qualidade é um diferencial em qualquer tipo de negócio. Cumprir prazos é garantir a confiança do consumidor. Mas é preciso estar sempre melhorando para superar as expectativas.

### 3.5 TIPOS DE EMPREENDEDOR

De acordo com Young (apud URIARTE, 2000, p. 25) os tipos de empreendedor mais citados na literatura, são os seguintes:

- Empreendedor artesão: o indivíduo que é essencialmente um técnico e escolhe instalar um negócio independente para praticar o seu ofício.
- Empreendedor tecnológico: o indivíduo associado ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou processo inovador e que monta uma empresa para introduzir essas melhorias tecnológicas e obter lucro.
- Empreendedor oportunista: o indivíduo que enfoca o crescimento e o ato de criar uma nova atividade econômica e que monta, compra e faz crescer empresas, em resposta a uma oportunidade observada.
- Empreendedor "estilo de vida": o indivíduo autônomo ou que começa um negócio por causa da liberdade, independência *e/ou* outros benefícios para seu estilo de vida, que seu empreendimento tornam possíveis. Vale salientar que os capitalistas de risco e especuladores (investidores) e gerentes contratados são excluídos da classificação de empreendedor. De fora também os indivíduos como os vendedores, apesar de poderem demonstrar características de empreendedor em seu trabalho.

Todavia, nem todo empreendedor busca um novo objetivo ou meta na sua vida. Existem pessoas que entram em negócios para escapar de algum fator

ambiental. Kniht identificou vários fatores ambientais que encorajam ou impulsionam as pessoas a iniciar novos negócios e rotulou tais empreendedores de refugiados. Para ele, existem vários tipos de refugiados, a saber:

1. Refugiado estrangeiro: são pessoas que escapam das restrições políticas, religiosas ou econômicas de seus países de origem atravessando as fronteiras nacionais. Em geral, encontram discriminações ou desvantagens – de cultura, língua, entre outras – ao buscar emprego assalariado em outros países e, então, iniciam um novo negócio.
2. Refugiado corporativo: são aqueles que fogem do ambiente burocrático das grandes e médias empresas iniciando negócios por conta própria. Muitas pessoas, ao vivenciar na corporação ambiente desagradável de trabalho, processo decisório centralizado, realocações impostas e até atmosfera indesejável, encontram uma alternativa atraente ao buscar um novo negócio.
3. Refugiado dos pais: são pessoas que abandonam a família para mostrar aos pais que podem fazer as coisas de maneira independente, ou seja, sozinhas.
4. Refugiado do lar: são aqueles que começam o próprio negócio após o crescimento dos filhos ou quando se sentem livres das responsabilidades de casa.
5. Refugiada feminista: mulheres que sentem discriminações ou restrições em uma empresa e preferem iniciar um negócio que possam dirigir independentemente dos outros.
6. Refugiado social: são os alheios à cultura que prevalece na empresa, que buscam uma atividade como empreendedores.
7. Refugiado educacional: são pessoas que se sentem cansadas dos cursos acadêmicos e decidem iniciar um novo negócio.

Além disso, Smith considera que os empreendedores apresentam enorme variação em seus estilos de fazer negócios. Em resumo, sugere um *continuum* em que dois padrões básicos estão nas extremidades: empreendedores artesão e empreendedores oportunistas.

1. Empreendedor artesão: é uma pessoa que inicia um negócio basicamente com habilidades técnicas e um pequeno conhecimento da gestão de negócios. Sua formação limita-se ao treinamento técnico e, com isso, tem experiência técnica no trabalho, mas não dispõe de capacidade para se comunicar bem, avaliar o mercado, tomar decisões e gerir o negócio. Sua abordagem quanto ao processo decisório se caracteriza por: ter uma orientação de tempo de curto prazo, com pouco planejamento para o futuro crescimento para o futuro crescimento ou mudança; ser paternalista, ou seja, dirige o negócio da forma como dirigia sua própria família; relutar em delegar autoridade, é centralizador; usar uma ou duas fontes de capital para abrir sua empresa; definir a estratégia de marketing em termos de preço tradicional, da qualidade e da reputação da empresa; esforçar-se nas vendas basicamente por motivos pessoais.
2. Empreendedor oportunista: é aquele que tem educação técnica suplementada por estudo de assuntos mais amplos, como administração, economia, legislação ou línguas. Procura sempre estudar e aprender. Caracteriza-se por: evitar o paternalismo na condução da equipe; delegar autoridade às pessoas necessárias para o crescimento; empregar estratégias de marketing e esforços de vendas mais variados; obter capitalização original de duas fontes de recursos; planejar o crescimento futuro do negócio; utilizar sistemas de registro e controle, orçamento apropriado, oferta precisa e pesquisa sistemática de mercado.

Os estilos empreendedores constituem dois extremos de abordagem gerencial. Em um pólo, está o artesão, que dá sãs à imaginação e conhece o produto. No outro, está o administrador experiente e com boa instrução, que utiliza procedimentos gerenciais sistemáticos, aproximando-se de uma abordagem científica na gestão do negócio.

### 3.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SER EMPREENDEDOR

Há inúmeras vantagens concretas em criar e operar um negócio próprio. O empresário não tem chefe e depende de suas próprias decisões. Pode inovar e

experimentar novas idéias em seu negócio, estimulado por sua criatividade ou pela sua concorrência. Tem perspectivas de ganhos financeiros consideráveis, se alcançar êxito, o que lhe trará o reconhecimento da comunidade. No entanto, aspectos desfavoráveis a que convém considerar como conviver com as instabilidades das eventuais mudanças no ambiente externo.

### 3.6.1 Vantagens

Ter a liberdade de enfrentar uma situação difícil e testar as próprias competências, esperando uma recompensa que não depende de outros, são algumas vantagens do espírito empreendedor.

- Autonomia

Independência e liberdade para tomar decisões são provavelmente às maiores vantagens do empreendedor. A satisfação de ser chefe de si mesmo é a melhor sensação que algumas pessoas podem experimentar.

- Desafio

Para muitos empreendedores, o desafio de iniciar um negócio é fonte de entusiasmo. A oportunidade de desenvolver uma idéia em um negócio recompensador produz um grande sentimento de realização. Além disso, o empreendedor sabe que o sucesso depende principalmente de sua iniciativa, e que o sucesso ou o fracasso, em grande parte é o fruto de seu nível de esforço.

- Controle financeiro

O controle sobre o negócio e, conseqüentemente, sobre seus rendimentos é outra vantagem importante do empreendedor. Ele não corre o risco de ser demitido de uma hora para outra e ver sua situação financeira desestruturada.

### 3.6.2 Desvantagens

Se o auto-emprego parece fácil, a alta demissão pode ser ainda mais. De fato, o empreendedorismo é uma das carreiras mais difíceis que alguém pode escolher.

- **Sacrifício pessoal**

Um empreendedor, no início do processo de criação de uma empresa, normalmente trabalha longas horas e, com freqüência, sete dias por semana. Quase não a tempo para a família, diversão e reflexão pessoal. O empreendimento muitas vezes consome a vida do empreendedor. Isso freqüentemente resulta no prejuízo das relações familiares e em alto nível de tensão. O empreendedor deve perguntar-se o quanto está disposto a sacrificar para tornar seu empreendimento um sucesso.

- **Sobrecarga de responsabilidades**

O empreendedor tem uma carga de trabalho e responsabilidades diferente da dos empregados assalariados. Nas empresas os empregados têm companheiros que ocupam o mesmo cargo, entretanto sabe que está “sozinho no topo”. Não há ninguém no empreendimento que tenha como ele apostado todas as fichas.

- **Pequena Margem de erro**

Muitas decisões tomadas por empreendedores revelam-se incorretas e não lucrativas, prejudicando os resultados do negócio. No entanto, as grandes empresas sobrevivem porque têm recursos financeiros que podem compensar as perdas. Em negócios pequenos ou emergentes, uma decisão errada pode resultar em falência.

#### 4 PANORAMA MUNDIAL DO EMPREENDEDORISMO EM 2008

O Brasil ocupou a 13ª posição no ranking mundial de empreendedorismo realizado pelo Global Entrepreneurship Monitor em 2008.

A Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) brasileira foi de 12,02 o que significa que de cada 100 brasileiros 12 realizavam alguma atividade empreendedora até o momento da pesquisa. Essa taxa está relativamente próxima da média histórica brasileira, que é de 12,72. Pela primeira vez desde que a pesquisa foi iniciada no Brasil, o país ficou fora do grupo dos dez países com maiores taxas de empreendedorismo. A mudança se deve principalmente à alteração no conjunto de países participantes da pesquisa GEM 2008 e não significa necessariamente uma piora relativa do Brasil. Países como Bolívia, Angola, Macedônia e Egito realizaram a pesquisa GEM pela primeira vez neste ano e ocuparam posições entre os dez países com as maiores taxas de empreendedorismo. A TEA apresentada pelo Brasil em 2008 ficou próxima das taxas obtidas por Uruguai (11,90) e Chile (13,08). Os países da América Latina e Caribe foram os mais empreendedores na rodada da Pesquisa GEM em 2008. A Bolívia ficou em primeiro lugar, com uma TEA de 29,82, o que significa que um em cada três bolivianos desempenhou alguma atividade empreendedora. O Peru ocupou o segundo lugar no ranking, com uma TEA de 25,57, ou seja, um em quatro peruanos realizou atividades empreendedoras.

No outro extremo do ranking, pode-se observar que os últimos lugares foram ocupados por países desenvolvidos, como a Bélgica em último lugar, precedida por Rússia e Alemanha.

As informações sobre os cinco países com a maior TEA e os cinco últimos países encontra-se na tabela 1. A diferença na TEA entre o primeiro e o último do ranking da pesquisa GEM 2008 foi de cerca de dez vezes, o que demonstra uma grande heterogeneidade nas condições empreendedoras no mundo.

Outra comparação possível é quanto ao número de empreendedores estimado para cada país (tabela 2). A posição dos países no topo e na base do ranking se altera. A Índia é o país com a maior população de indivíduos desempenhando alguma atividade empreendedora. Nesse aspecto, o Brasil ocupa o terceiro lugar, atrás apenas de Índia e Estados Unidos. A pesquisa mostra que para cada empreendedor na Islândia (país com a menor estimativa de empreendedores)

existem 4.224 empreendedores na Índia e 813 empreendedores no Brasil. Os Estados Unidos são o único país desenvolvido que figura entre os cinco primeiros no quesito número de empreendedores, com mais de 20 milhões de pessoas em atividades empreendedoras.

**Tabela 1 – Países com maiores e menores taxas de empreendedorismo**

PAÍSES	TEA 2008 (%)	POSIÇÃO (43 países)	ESTIMATIVA DE EMPREENDEDORES
<b>Maiores Taxas</b>			
Bolívia	29,82	1	1.192.000
Peru	25,57	2	4.358.000
Colômbia	24,52	3	6.571.000
Angola	22,71	4	1.342.000
República Dominicana	20,35	5	1.012.000
<b>Média do Grupo</b>	<b>24,59</b>		<b>2.895.000</b>
<b>Menores Taxas</b>			
Dinamarca	4,04	39	138.000
Romênia	3,98	40	583.000
Alemanha	3,77	41	1.950.000
Rússia	3,49	42	3.298.000
Bélgica	2,85	43	167.000
<b>Média do Grupo</b>	<b>3,63</b>		<b>1.227.200</b>

FONTE: Pesquisa GEM 2008.

**Tabela 2 – Estimativa da população empreendedora**

PAÍSES	TEA 2008 (%)	POSIÇÃO (43 países)	ESTIMATIVA DE EMPREENDEDORES
<b>Maiores Estimativas</b>			
Índia	11,5	15	76.045.000
Estados Unidos	10,8	16	20.546.000
Brasil	12,0	13	14.644.000
México	13,1	11	8.412.000
Colômbia	24,5	3	6.571.000
<b>Total do Grupo</b>	<b>14,4</b>		<b>126.218.000</b>
<b>Menores Estimativas</b>			
Irlanda	7,6	24	166.000
Dinamarca	4,0	39	138.000
Letônia	6,5	30	96.000
Eslovênia	6,4	32	86.000
Islândia	10,1	17	18.000
<b>Total do Grupo</b>	<b>6,9</b>		<b>504.000</b>

FONTE: Pesquisa GEM 2008.

Para contextualizar a atividade empreendedora brasileira em âmbito internacional, a equipe GEM Brasil optou por utilizar o G-20 como recorte analítico deste ano.

O G-20 congrega importantes países industrializados e emergentes de todas as regiões do mundo. Juntos, os países membros representam por volta de 90% do produto interno bruto mundial, 80% do comércio internacional (incluindo o comércio interno da UE), assim como dois terços da população do mundo. O peso econômico do G-20 e a grande população que representa dão-lhe elevado grau de legitimidade e influência na condução da economia e do sistema financeiro globais. O grupo representa 81,24% do total de pessoas empreendendo no mundo. A tabela 3 traz as informações sobre os membros do G-20 que participaram da Pesquisa GEM 2008.

**Tabela 3 – Países do G-20 participantes da pesquisa GEM**

PAÍSES	TEA 2008 (%)	POSIÇÃO (43 países)	ESTIMATIVA DE EMPREENDEDORES
Argentina	16,54	7	4.006.000
México	13,09	11	8.412.000
Brasil	12,02	13	14.644.000
Índia	11,49	15	76.045.000
Estados Unidos	10,76	16	20.546.000
Coréia	9,99	18	3.286.000
Grécia	9,86	19	673.000
África do sul	7,76	23	2.006.000
Turquia	5,96	33	2.705.000
Reino Unido	5,91	34	2.274.000
França	5,64	35	2.221.000
Japão	5,42	36	4.267.000
Itália	4,62	38	1.703.000
Alemanha	3,77	41	1.950.000
Rússia	3,49	42	3.298.000
Países G-20	8,42	...	148.036.000
Países GEM	10,48	...	186.202.000

FONTE: Pesquisa GEM 2008.

Dentre os integrantes do G-20, não participaram da pesquisa GEM 2008 os seguintes países: Austrália, Canadá, China, Indonésia, Arábia Saudita e União

Européia (que tecnicamente não é um país, mas tem assento no G-20). A ausência da China na pesquisa deste ano é relevante, pois pela estimativa do ano passado a sua participação representa mais da metade do total de empreendedores do mundo (GEM 2007, p. 29).

Os países representados pelo G-20 apresentam uma característica que também é encontrada no conjunto total de países GEM. Os países considerados mais desenvolvidos obtiveram taxas de empreendedorismo mais baixas que os países do grupo com desenvolvimento relativamente menor. Os Estados Unidos são a exceção a essa regra, pois é desenvolvido, mas apresenta taxas de empreendedorismo semelhantes às dos países de estágio de desenvolvimento intermediário, como o Brasil. O G-20 apresenta uma TEA média de 8,42, enquanto a média geral da pesquisa GEM é de 10,48. A TEA relativamente menor desse grupo de países precisa ser considerada em conjunto com o número estimado de empreendedores, que nesse caso representa quase 150 milhões de empreendedores, ou, como dito anteriormente, mais de 80% do total de empreendedores.

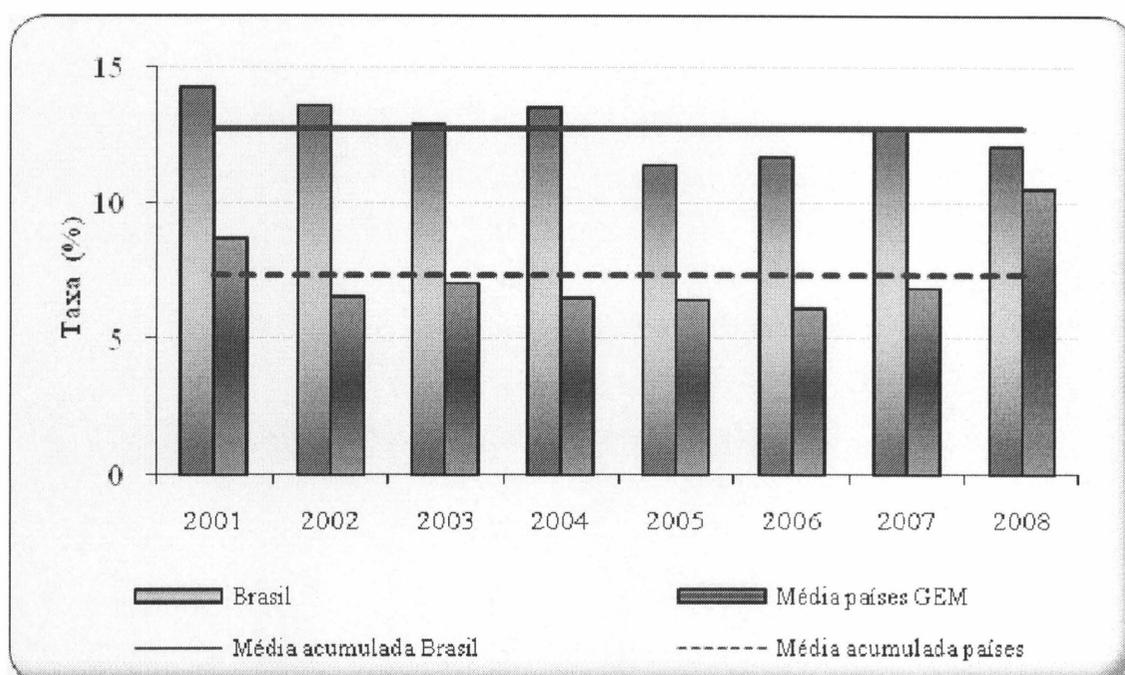
A Argentina é o país com a maior TEA entre os integrantes do G-20, com uma taxa de 16,54. Em seguida, vem o México, com 13,09. O Brasil é o terceiro país mais empreendedor do G20 se considerada a TEA. No que se refere à estimativa de empreendedores desse grupo, os três países com maior número de pessoas desempenhando alguma atividade empreendedora são Índia, com 76 milhões de pessoas, Estados Unidos, com 20 milhões, e Brasil, com 14,6 milhões de pessoas em atividades empreendedoras. A Rússia é o país com a menor TEA entre todos os membros do G-20. No que se refere ao número de pessoas em atividades empreendedoras, a Grécia é a que apresenta o menor valor, sendo o único país do G-20 com menos de 1 milhão de empreendedores. Entretanto, ela ocupa a 7ª posição em taxa de empreendedores.

#### 4.1 EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA NO BRASIL

O Brasil, segundo a pesquisa GEM 2008, continua com uma TEA superior à média dos países observados, que foi de 10,48%. A TEA média brasileira de 2001 a 2008 é de 12,72% contra uma TEA média dos demais países GEM de apenas

7,25%. Isso reforça que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora e que na média entre 2001 e 2008 o brasileiro é 75,58% mais empreendedor que os outros, conforme figura 2 abaixo.

**Figura 2 – Evolução da TEA Brasileira em comparação com a média dos países participantes do GEM 2001 à 2008.**

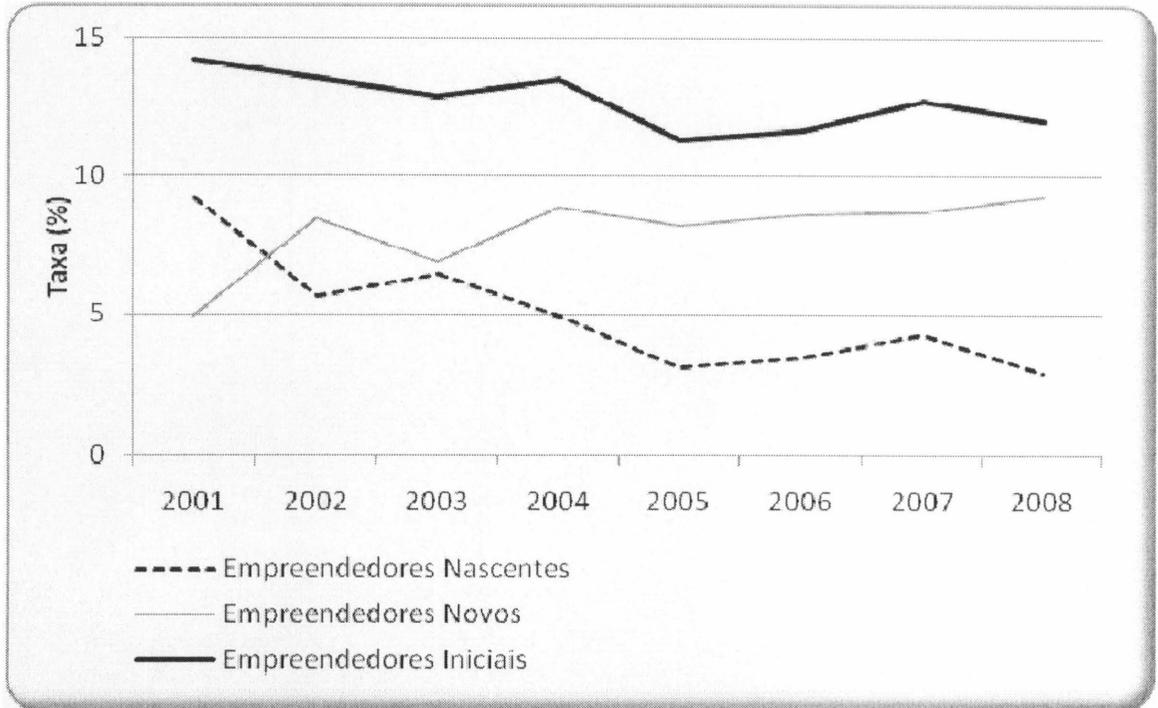


FONTE: Pesquisa GEM 2001 a 2008.

## 4.2 EMPREENDIMENTOS NASCENTES E NOVOS

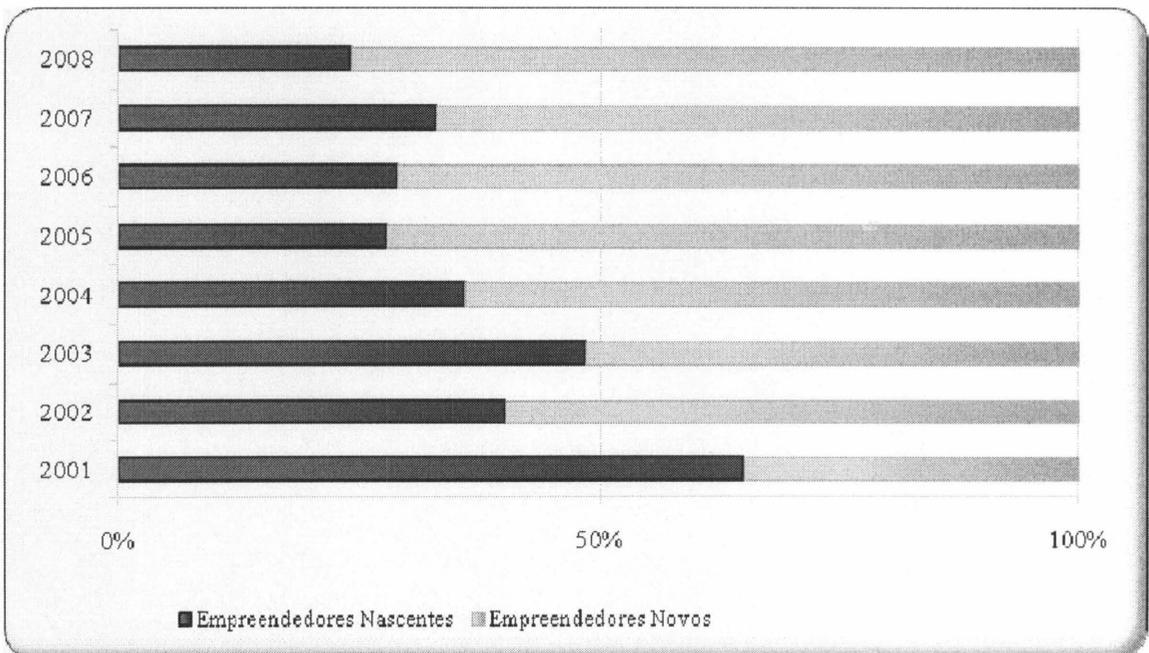
Considerando a evolução da taxa de empreendedorismo nascente em relação à taxa de empreendedores novos (figura 3), no período de 2001 a 2008, observou-se uma inversão na proporção entre os empreendedores nascentes com relação aos empreendedores novos, conforme a figura 4. Em 2001, tínhamos 65% de empreendedores nascentes para 35% novos, e em 2008 há 24% de empreendedores nascentes para 76% de empreendedores novos. Nesse sentido, a atividade empreendedora demonstra um aumento do tempo de duração que auxilia significativamente o conjunto da economia tanto do ponto de vista da atividade quanto o da renda.

**Figura 3 – Evolução dos empreendedores iniciais, empreendedores nascentes e empreendedores novos do Brasil de 2001 à 2008.**



FONTE: Pesquisa GEM 2001 a 2008.

**Figura 4 – Evolução das proporções dos empreendedores nascentes e novos do Brasil de 2001 à 2008.**



FONTE: Pesquisa GEM 2001 a 2008.

### 4.3 DESCONTINUIDADE DOS EMPREENDIMENTOS

Um importante elemento para se analisar a dinâmica empreendedora de um país é a taxa de descontinuidade dos empreendimentos. Essa taxa é expressa pelo percentual da população adulta que responde afirmativamente o seguinte questionamento: “Nos últimos 12 meses, você vendeu, encerrou, deixou algum negócio do qual era proprietário?” Em 2008, verificou-se uma redução significativa na taxa de pessoas que descontinuaram sua participação em algum empreendimento, quando comparada com o valor obtido em 2007, passando de 6,5% naquele ano para 3,5% em 2008. É importante destacar ainda que em quase 40% dos casos em que o empreendedor encerra uma atividade empreendedora o empreendimento continua ativo após a saída do empreendedor, não se configurando, portanto, a mortalidade desse empreendimento.

Com relação aos motivos que levam o indivíduo a descontinuar um empreendimento (tabela 4), aparecem de forma destacada os problemas de ordem financeira relacionados ao empreendimento (baixa lucratividade e pouca obtenção de recursos), embora em 2008 tenha havido uma diminuição na incidência do motivo “lucratividade”, de aproximadamente 40% em 2007 para menos de 25% em 2008.

**Tabela 4 – Motivo do encerramento do negócio no Brasil 2007 à 2008.**

Motivo do encerramento do negócio	Porcentagem do Total	
	2008	2007
Razões pessoais	34,9	15,7
Dificuldades na obtenção de recursos financeiros	25,2	26,0
O negócio não era lucrativo	24,2	39,4
Outro trabalho ou oportunidade de negócio	13,7	5,3
Incidente	2,0	3,1
Uma oportunidade de vender o negócio	—	0,9
A saída planejada com antecedência	—	8,7
Aposentadoria	—	0,9
Total	100,0	100,0

FONTE: Pesquisa GEM 2007 e 2008.

Em 2008, é interessante notar o aumento na incidência do motivo “outro Trabalho”, alcançando quase 14% das menções. Esse fato corrobora os dados

oficiais que apontaram um bom desempenho na geração de postos de trabalhos formais no Brasil no período em questão.

#### 4.4 DEFINIÇÃO DO EMPREENDEDORISMO ADOTADA PELO GEM

Empreendedorismo é um fenômeno complexo que abrange uma variedade de contextos. Os diversos conceitos utilizados na literatura sobre o tema refletem essa complexidade. Alinhado aos seus objetivos, o GEM adota uma visão ampla do empreendedorismo e foca o papel exercido pelos indivíduos no processo empreendedor. Resumindo o conceito de Empreendedorismo segundo o GEM:

“Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um Empreendimento existente por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.”

## 5 FOCALIZANDO O NOVO NEGÓCIO

Muitas empresas são iniciadas quando empreendedores desenvolvem idéias para novos produtos ou serviços. Não apenas os produtos de alto conteúdo tecnológico têm potencial para o sucesso. Na verdade, com freqüência chegam ao mercado produtos e serviços, triviais ou criativos com tecnologia de domínio público ou sem nenhuma sofisticação tecnológica, mas que nem por isso deixam de ser competitivos.

Abrir uma média ou pequena empresa não significa somente empreender um novo negócio, gerar empregos ou fazer girar um enorme círculo da economia nacional, é idealizar novas idéias em oportunidades de negócio.

A pequena e média empresa consegue satisfazer à necessidade de especialização com a busca da fragmentação de atividades capazes de integrar adequadamente tecnologia, qualidade e competitividade. As médias e pequenas empresas estão irradiando vitalidade por todas as partes do mundo. Boa parte da oferta de empregos nos países desenvolvidos provém das empresas de pequeno porte, ao passo que as grandes empresas estão gradativas e continuamente reduzindo seu quadro de pessoal.

### 5.1 O QUE É UMA EMPRESA

Nosso cotidiano é feito de transações com empresas. Dependemos delas para comprar, pagar, comer, viajar, nos divertir, vender, alugar, cuidar de nossa saúde, descansar etc. As empresas que produzem, vendem, informam e prestam os mais variados serviços e facilidades procuram atender as necessidades humanas.

Segundo MAXIMIANO (2007, p. 7)

Uma empresa é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender as necessidades de pessoas, ou de mercados, e com isso obter lucro. Para obter lucro e atender o compromisso com sua prosperidade, o empreendedor precisa adquirir recursos, estruturar um sistema de operações e assumir um compromisso com a satisfação do cliente.

Segundo ensinamentos de PIERRE LAUZEL apud MOSIMANN e FISCH (1999, p. 17), “Empresa é um agrupamento hierarquizado que põe em ação, meios intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, de acordo com os objetivos definidos por uma direção individual ou colegiada, fazendo intervir em diversos graus, motivação de benefício e de utilidade social”.

Conceitualmente para FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p. 24) “A empresa é uma unidade produtora que visa criar riquezas, transacionalmente em dois mercados, um fornecedor, outro consumidor”.

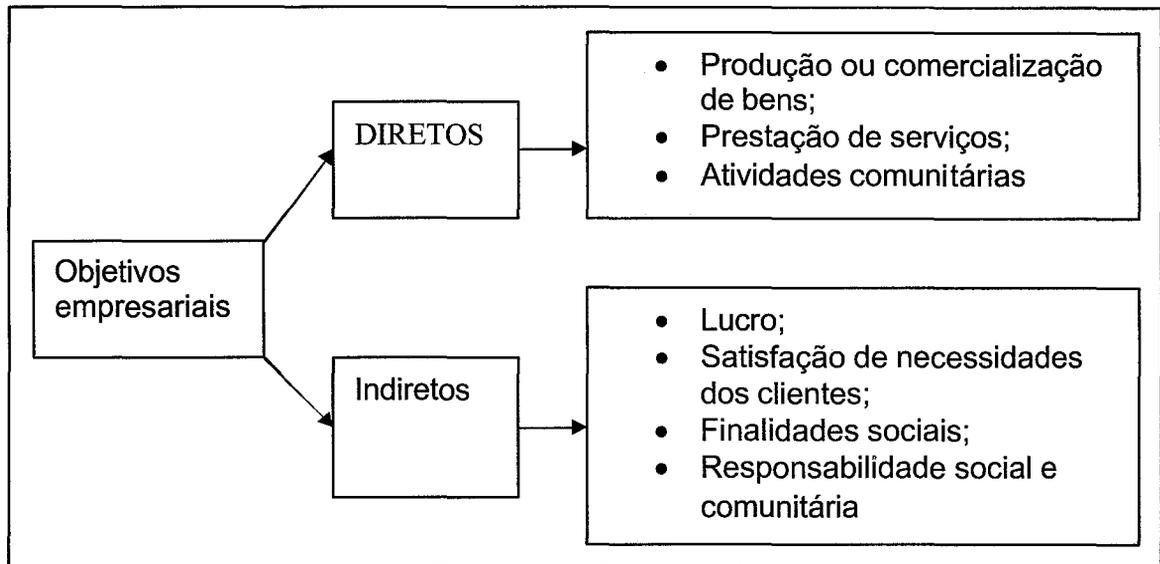
Retomando os conceitos de MOSIMANN E FISCH (1999, p. 17), “Empresa toda entidade ou organização que transforma insumos em produtos ou serviços, para atender às necessidades da sociedade. Essa organização pode ser de fins lucrativos, filantrópicos ou sociais, não sendo relevante sua constituição. Toda empresa exerce uma atividade econômica, que se caracteriza por eventos econômicos como consumo, troca ou produção de recursos escassos”.

Define Chiavenato (2006, p. 40), “Uma empresa é o conjunto de pessoas que trabalham juntas no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros” Os objetivos das empresas podem ser desdobrados em diretos ou indiretos.

- Objetivos diretos - são geralmente a produção ou a venda de mercadorias ou a prestação de serviços. Para funcionar, a empresa requer recursos humanos (pessoas), recursos materiais (máquinas e equipamentos, móveis e utensílios) e recursos financeiros (capital ou dinheiro). A empresa também persegue objetivos indiretos: almeja ganhar mais do que gasta para produzir ou vender suas mercadorias ou prestar serviços.
- Objetivos Indiretos – o atendimento das necessidades da comunidade em que está localizada, isto é, o atendimento das necessidades do cliente ou consumidor. Ao produzir ou vender mercadorias ou prestar serviços, a empresa supre necessidades da comunidade. Ainda indiretamente, a empresa tem várias finalidades sociais: criação de oportunidades de emprego, disseminação da atividade econômica, distribuição dos ganhos (via pagamento de salários), pagamento a fornecedores de serviços, pagamentos

de impostos, preservação do meio ambiente, responsabilidade social e ajuda comunitária, qualidade de vida das pessoas etc.

Figura 5 – Os objetivos das empresas



Fonte: Chiavenato, Idalberto. Dando Asas ao Espírito Empreendedor (2006, p. 41).

## 5.2 TIPOS DE EMPRESA

As empresas existem para produzir algo e prestar algum serviço à sociedade. Na realidade, as empresas são organizações destinadas à produção de alguma coisa. Existem vários tipos de empresa, de acordo com seu ramo de atividade, elas podem ser produtoras de bens ou prestadoras de serviços.

O Department of Commerce (Departamento de Comércio dos Estados Unidos), identificou oito setores mais importantes das pequenas empresas, listados a seguir.

1. **Comércio atacadista:** empresas atacadistas de medicamentos, comércio atacadista de alimentos, materiais de escritório, materiais de construção etc.;
2. **Construção:** contratantes de edificações, engenharia de construção, serviços de manutenção de edifícios etc.;
3. **Comércio varejista:** lojas em geral, restaurante, pizzarias, postos de gasolina etc.;

4. **Serviços:** agências de viagem, salões de beleza, barbearias, entregas rápidas etc.;
5. **Finanças, seguros e imobiliárias:** agências de seguro, empresas corretoras de imóveis etc.;
6. **Mineração:** empresas de areia e cascalho, minas etc.;
7. **Transporte e utilidades públicas:** empresas de táxi, estações locais de rádio e TV etc.;
8. **Manufatura:** padarias, oficina de automóveis, oficinas de bicicleta e motos etc.

Em virtude do ramo e atividade as empresas podem ser classificadas em industriais, comerciais e prestadoras de serviços.

#### 5.2.1 Empresas industriais

São as que produzem bens de consumo ou bens de produção mediante a transformação de matérias primas em mercadorias ou produtos acabados. As empresas industriais que produzem bens de consumo oferecem seus produtos aos consumidores finais, enquanto aquelas que produzem bens de produção são geralmente fornecedoras de outras empresas industriais ou comerciais. As empresas abrangem desde os pequenos artesanatos até as grandes fábricas.

A atividade industrial faz parte do setor secundário, sendo que representa o setor da economia que transforma produtos produzidos pelo setor primário em produtos de consumo, ou mesmo em máquinas industriais. Nas sociedades com maior nível de desenvolvimento o setor industrial apresenta percentuais relevantes.

O termo indústria também é utilizado, genericamente, para qualquer grupo de empresas que compartilham um método comum de gerar dividendos, embora não sejam necessariamente do segundo setor, tais como a indústria do entretenimento, indústria bancária ou mesmo a agroindústria.

Os tipos de indústria são classificados da seguinte forma: Indústria de bens de produção ou de base: toda indústria que trabalha com matéria-prima bruta transformando-a em matéria-prima para outras indústrias. Indústria de bens intermediários ou de bens de capital (tipo de indústria de base): transforma matéria-prima bruta em outro tipo de matéria-prima e são aquelas que produzem máquinas

para outras indústrias. Indústria de bens de consumo: É aquela que produz produtos, voltado ao grande mercado consumidor (população em geral). Duráveis: Responsável por produtos de longa durabilidade média. Não duráveis: São aquelas que produzem produtos cuja durabilidade não é tão aproveitada.

**Quadro 2 – Exemplos de bens produzidos por empresas industriais.**

Bens de Consumo	Bens de Produção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automóveis, motos;</li> <li>• Produtos farmacêuticos</li> <li>• Bebidas e refrigerantes;</li> <li>• Moda, roupas vestuário;</li> <li>• Calçados, couro, mobiliário</li> <li>• Produtos alimentícios;</li> <li>• Produtos de higiene</li> <li>• Material escolar, livros, revistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matérias-primas químicas e plásticas;</li> <li>• Componentes elétricos e eletrônicos;</li> <li>• Máquinas e equipamentos industriais;</li> <li>• Máquinas operatrizes;</li> <li>• Prensas hidráulicas;</li> <li>• Ferramentas;</li> <li>• Semi-acabados em geral</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Dando Asas ao Espírito Empreendedor (2006, p. 44).

### 5.2.2 Empresas comerciais

No contexto econômico as empresas comerciais fazem parte do setor terciário, caracterizando-se pela comercialização de produtos em geral, e o oferecimento de serviços comerciais, pessoais ou comunitários, a terceiros.

Basicamente o setor terciário é o setor que recebe as matérias do setor secundário e os distribui para o consumidor. Atualmente o setor terciário encontra-se extremamente diversificado. As sociedades mais antigas já conheciam algumas atividades, porém, com a intensa industrialização que nos últimos dois séculos vem ocorrendo praticamente no mundo inteiro, o setor terciário diversificou-se, tornando-se mais complexo. Esse é o setor da economia que mais vem crescendo nas últimas décadas.

O setor terciário da economia, envolve à comercialização de produtos em geral, e o oferecimento de serviços comerciais, pessoais ou comunitários, a terceiros. O comércio baseia-se na troca voluntária de produtos.

O comércio pode estar relacionado à economia formal, legalmente estabelecido, com firma registrada, dentro da lei e pagando impostos, ou pode ainda estar relacionado à economia informal, que são as atividades à margem da formalidade, sem firma registrada, sem emitir notas fiscais, sem pagar imposto.

São empresas que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista).

**Quadro 3 – Exemplos de empresas comerciais (varejistas e atacadistas)**

Comércio Varejista	Comércio Atacadista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados e hipermercados;</li> <li>• Lojas em geral;</li> <li>• Açougues e casas de carnes;</li> <li>• Restaurantes e fast-foods;</li> <li>• Livrarias;</li> <li>• Postos de gasolina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacado de produtos alimentícios;</li> <li>• Atacados de roupas e vestuário;</li> <li>• Atacado de materiais de construção;</li> <li>• Distribuidoras de revistas.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Dando Asas ao Espírito Empreendedor (2006, p. 44).

### 5.2.3 Empresas prestadoras de serviços

Juntamente como o setor de comércio o setor de serviços integra o setor terciário. No que tange a economia, esse setor representa uma das maiores mudanças verificadas no século XX. Em linhas gerais é o setor que mais gera empregos em diversos países. Em linhas gerais é o setor que mais gera empregos em diversos países e o que gera mais renda nacional.

São componentes desse setor o comércio, o turismo, os serviços financeiros, jurídicos, de informática, comunicação, engenharia, auditoria, consultoria, propaganda e publicidade, seguro, corretagem, transporte e armazenagem. Desses componentes, são essas empresas que oferecem trabalhos especializados, como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer, serviços de manutenção etc. Não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas.

**Quadro 4 – Exemplos de empresas prestadoras de serviços.**

Empresas prestadoras de serviços	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos e financeiras;</li> <li>• Escolas e universidades;</li> <li>• Hospitais e clínicas médicas</li> <li>• Laboratórios médicos;</li> <li>• Advocacia e consultoria legal;</li> <li>• Comunicações (rádio e televisão);</li> <li>• Agências de propaganda;</li> <li>• Transportes em geral;</li> <li>• Consultoria tributária,</li> <li>• Corretagem de imóveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilistas e auditores, consultores;</li> <li>• Professores, instrutores, educadores;</li> <li>• Médicos, dentistas, psicólogos, sociólogos;</li> <li>• Mecânicos, eletricitas, encanadores; estilo e decoração;</li> <li>• Promoção e propaganda;</li> <li>• Seguradoras em geral;</li> <li>• Postos de gasolina e lubrificação;</li> <li>• Consultoria em recrutamento;</li> <li>• Treinamento e desenvolvimento profissional.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Dando Asas ao Espírito Empreendedor (2006, p. 44 e 45).

### 5.3 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PELO PORTE

As empresas podem ser segmentadas de acordo com diferentes critérios como número de empregados, volume de vendas, o valor dos ativos o valor de depósitos etc.

- Microempresas
- Pequenas Empresas
- Empresas de médio porte
- Empresas de grande porte

Há alguns anos, o Governo Federal vem dando apoio aos empreendimentos de micro e pequeno porte. Por meio da Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que dispõe sobre o tratamento jurídico diferenciado, favorecido e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e desenvolvimento empresarial.

### 5.3.1 Microempresas

As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

De acordo com o critério operacional do sistema SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), foram considerados como MPEs os estabelecimentos com até 49 empregados no comércio e serviços e com até 99 empregados na indústria.

Em termos estatísticos, esse segmento empresarial representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB), gera 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal, e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano, segundo dados SEBRAE.

De acordo com o Artigo 1º do Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, a microempresa pode ser definida como a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiveram receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14. No texto original da lei e, esse valor era diferente, mas mesmo texto já esta prevista a atualização desses valores de acordo com o IGP-DI acumulado ou por um índice oficial que venha a substituí-lo.

### 5.3.2 Empresas de pequeno porte

Ainda de acordo com o decreto já citado, empresa de pequeno porte é a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadradas como microempresas tiveram receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

### 5.3.3 Empresa de médio porte

O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) classifica como empresa de médio porte aquela cuja receita operacional bruta anual

é superior a 10,5 milhões de reais e inferior a 60 milhões de reais. Já o SEBRAE classifica como empresa de médio porte as indústrias que empregam entre 100 e 499 empregados e as empresas comerciais e prestadora de serviço que empregam 50 e 99 empregados.

#### 5.3.4 Empresas de grande porte

O BNDES classifica como empresa de grande porte aquela cuja receita operacional bruta anual é superior a 60 milhões de reais. Já o SEBRAE classifica como empresa de grande porte as indústrias que empregam acima de 499 funcionários e as empresas comerciais e prestadoras de serviço que empregam acima de 99 funcionários.

As diferenças nas classificações devem-se ao fato de que as micro e pequenas empresas são definidas em lei e as empresa de médio e grande porte são classificadas de acordo com critérios de outros órgãos, como o BNDES e o SEBRAE. O BNDES classifica as empresas de acordo com uma visão financeira e creditícia, dando mais ênfase à renda bruta auferida em determinado período. Já o SEBRAE faz a classificação de ponto de vista do tamanho focalizando a quantidade de empregos gerados e a evolução da empresa.

## 5.4 MORTALIDADE DAS EMPRESAS

Com base nos dados da Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp), entre 1990 e 2008 foram abertas no estado de São Paulo 2.603.233 empresas. Em média, foram abertas 137.012 empresas a cada ano. Nesses 18 anos, por outro lado, foram fechadas 1.650.953 empresas até o quinto ano no mercado, o que representa uma média anual de fechamento de 86.892 empresas de um a cinco anos.

Cada novo estudo produzido pelo SEBRAE em São Paulo reforça que não é possível atribuir a um único fator a causa da mortalidade das empresas. Em geral, o encerramento das empresas é causado por uma sucessão de problemas ou falhas. Seis foram os principais conjuntos de fatores identificados: ausência de

comportamento empreendedor, 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.

#### 5.4.1 Planejamento

Ao longo dos anos, foi constatada uma melhora relativa nos fatores que influenciam nas chances de sobrevivências das empresas. Os proprietários de empresas constituídas em 2007 levaram, em média, nove meses planejando suas atividades, ante sete meses em 2000. Da mesma forma, também houve uma melhora na gestão básica das empresas: em 2000, 72% dos empresários monitoravam constantemente a evolução das receitas e despesas (fluxo de caixa), índice que subiu para 77% em 2007. Em 2007, 95% dos empresários tinham o hábito de aperfeiçoar produtos e serviços às necessidades dos clientes, sobre 79% em 2000. O ambiente para a realização de negócios também evoluiu favoravelmente no período. Além da manutenção do controle da inflação e do crescimento da economia no período, o indicador de obtenção de empréstimos para abrir uma empresa subiu de 6% em 2000 para 14% em 2007.

#### 5.4.2 Dificuldades

A pesquisa apresenta, também, a opinião dos empresários sobre as principais dificuldades enfrentadas no primeiro ano de atividade da empresa: falta de clientes (citada por 29% dos empresários) e falta de capital (21%). A burocracia e os impostos foram citados por 7% dos entrevistados e 5% apontaram a concorrência como à maior dificuldade.

### 5.4.3 Financiamento

A principal fonte de financiamento utilizada pelos empreendedores para montar a empresa, entre 2003 e 2007, foi à soma dos recursos próprios, seja pessoal ou familiar, com 83%. Como cada empreendedor entrevistado poderia ter citado mais de uma fonte, empréstimos em bancos (12%); negociação de prazos com fornecedores (12%); cartão de crédito ou cheque pré-datado (7%); empréstimo com amigos (6%) e outras fontes (4%) também foram relatadas.

Para o consultor do SEBRAE em São Paulo, Pedro João Gonçalves, alguns fatores relacionados à sobrevivência das empresas em seus primeiros anos no mercado estão ligados ao ambiente onde a empresa atua. Ele cita como exemplos a conjuntura econômica e a legislação. No entanto, ponderam, outros fatores estão ligados à própria ação do empreendedor. “No âmbito do empreendedor, ele deve se preparar para atuar num mercado altamente competitivo, planejando como irá atuar, antes de abrir o empreendimento. Deve identificar o público-alvo, quem serão seus concorrentes e fornecedores. Após a abertura da empresa, o empresário não pode descuidar da gestão básica, como o controle do fluxo de receitas e despesas e o acompanhamento das mudanças dos hábitos dos consumidores. Itens básicos como finanças e marketing devem sempre ser observados para o sucesso da atividade empresarial”, recomenda o consultor.

## 6 CONTROLADORIA COMO APOIO AO EMPREENDEDOR

Torna-se necessário destacar as principais atividades do controller nas diversas fases que envolvem a passagem de gestão tradicional para um ambiente onde impera a filosofia do controle total de qualidade.

Os diversos autores, segundo suas referências, princípios e valores buscam explicar a função Controladoria atribuindo a ela conceitos, missão, funções e processos.

Embutindo nestes elementos encontra-se o conjunto de idéias que permitirá entender a Controladoria de uma forma objetiva e a partir daí identificar qual sua contribuição para os empreendedores.

Inúmeros autores que foram pesquisados praticamente pensam da mesma forma, ou seja, a empresa necessita tomar decisões sobre seus negócios, e para que isso aconteça de uma maneira eficaz, torna-se importante ter um bom Sistema de Informação Gerencial – SIG.

Visando facilitar a vida administrativa de um empreendedor, o registro e captação de dados se darão por meio de controles auxiliares, a saber:

a) Plano de Contas – é através do Plano de Contas que serão realizados os registros das contas patrimoniais de resultado, nos principais controles auxiliares;

b) Controle de Caixa – é por meio deste relatório que serão registradas as operações da pequena empresa quanto aos fatos patrimoniais, receitas e despesas, para pagamento de dívidas, recebimento de vendas à vista o recebimento de clientes;

c) Controle do Banco Conta Movimento – este controle registra todas as movimentações feitas na conta bancária referentes a entradas e saídas de recursos. Praticamente, funciona de forma idêntica à movimentação de caixa, porém as transações são executadas pela conta bancária;

d) Controle de Aplicação Financeira – caso a empresa realize operações financeiras de curto ou longo prazo, deverá ser feita a escrituração deste fato visando acompanhar a movimentação deste investimento;

e) Controle de Contas a Receber – tem por finalidade o registro da clientela em razão das vendas realizadas a prazo, assim como sua baixa quando do pagamento efetuado pelo devedor;

f) Controle Permanente dos Estoques – tem por finalidade o registro das entradas, baixas dos estoques, custo médio dos preços unitários, movimentação dos estoques;

g) Controle Imobilizado – tem por finalidade o registro dos bens adquiridos para compor o ativo imobilizado da empresa, assim como o acompanhamento do valor da depreciação imputada a cada tipo de bem;

h) Controle de Fornecedores – visa controlar os compromissos assumidos com fornecedores em decorrência da aquisição de mercadorias a prazo, assim como a baixa em razão dos pagamentos efetuados pela empresa;

i) Controle de Contas a Pagar – visa controlar os compromissos assumidos com fornecedores de outros bens e serviços que não sejam mercadorias, tais como: fornecedores de energia elétrica, materiais de escritório, imobilizado etc.;

j) Controle de Gastos Provisionados – tem por finalidade registrar todos os gastos que sejam pagos em períodos seguintes, que sejam provisionados (estimados) no final de cada mês;

k) Controle de Receitas – tem por finalidade o registro das receitas oriundas das atividades principais (vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços), assim como registro de receitas acessórias (aluguéis e créditos financeiros);

l) Controle de Despesas – Tem por finalidade o registro de despesas variáveis e fixas que serão extraídas dos Controles de Caixa e Bancos assim como do Controle de Gastos Provisionados.

Nada impede que outros relatórios gerenciais sejam elaborados com base no sistema de informações, tais como; demonstração de lucros ou prejuízos acumulados, demonstração do fluxo de caixa, demonstração de origem e aplicação de recursos etc.

O setor de Controladoria será responsável pela elaboração do Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado, compilados de forma gerencial. Esta tarefa pode ficar a cargo do personal controller ou por alguém indicado por ele, com a anuência do empreendedor da pequena organização, pois estará envolvida com informações estratégicas da organização, merecendo todo o cuidado.

É importante que o controller defina quais necessidades da produção, muitas vezes basta uma adequada reestruturação do layout, não muito oneroso, para resolução de qualquer entrave produtivo. Sem essa racionalização, a empresa pode estar simplesmente automatizando a ineficiência.

## 6.1 CONTRIBUIÇÃO PARA O EMPREENDEDOR

A contribuição da Controladoria para o empreendedor é disponibilizar a informação para certificar-se que o desempenho real está dentro dos padrões planejados, e em caso negativo, identificar os pontos que requerem correção.

Qualquer que seja o empreendimento, pequeno ou grande tem a necessidade de conhecer o conjunto das operações, por meio de relatórios contábeis. Aqueles que mais atendem às necessidades da pequena empresa são a Demonstração de Resultado do Exercício, Balanço Patrimonial e Demonstração de Fluxo de Caixa.

As médias e pequenas empresas, fazem pouco ou quase nenhum usos dos instrumentos contábil-financeiros, talvez por falta de informação do benefício que proporciona uma análise de demonstrações que reflita a realidade das operações e da performance da empresa e até a ocorrência, para o estabelecimento de estratégias, com vistas à maximização de resultados.

Com o objetivo de conduzir a organização para sua “meta”, os gestores precisam conhecer se as atividades econômicas estão ocorrendo de acordo com o planejado, revelando a necessidade de um tipo específico de informação: a informação sobre o desempenho.

Por desempenho entende-se a realização de uma atividade de acordo com os planos, os orçamentos mostram expectativas definidas, que são o melhor gabarito para o julgamento do desempenho.

Portanto, ao proceder a comparação entre o resultado econômico previsto e o realizado, contido no orçamento, a Controladoria fornece uma massa analítica de dados que quando organizados em um sistema de informações, constituem-se as bases informativas para a avaliação de desempenho.

A controladoria deve ser vista pelo empreendedor como uma ferramenta de gestão, para que possa projetar os resultados da empresa a partir de metas, e como resultado assegurar a viabilidade e a competitividade do negócio em um mundo em contínua mudança e transformação.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da presente monografia procurou ressaltar a importância da Controladoria e as vantagens que esta ferramenta proporciona aos empreendedores que desejam fazer do seu negócio, uma evolução contínua através da eficiência e eficácia em seus objetivos propostos.

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área, conforme foi observado.

O empreendedor que decide fazer um negócio precisa de algumas ferramentas básicas para poder dar seu primeiro passo no mercado de trabalho. A definição do negócio, a missão e a visão do futuro, pode estabelecer estratégias para criar e consolidar o negócio.

Diante do exposto, a Controladoria aqui abordada, apresenta inúmeras formas de controle que o empreendedor pode buscar para garantir a melhor alternativa, para aplicação e adequação em seu negócio. A utilização de controles que possam gerar da melhor forma as informações precisas, que poderão ser utilizadas como referência e princípio de mudança de acordo com o seu crescimento.

Foi possível identificar através da opinião de diversos autores que a Controladoria busca informações úteis que atendam as necessidades específicas da empresa, para apoiar a garantir o controle, através do sistema de informações que enfoca a gestão da eficiência e eficácia nos processos da empresa.

O *controller* deve conhecer muito bem os princípios contábeis, no entanto sua atuação é muito mais ampla, deve projetar e avaliar a melhor estratégia de crescimento e superação das metas da empresa. Ele deve ter um bom conhecimento do ramo de atividade da empresa, assim como os problemas e vantagens que afetam o setor. Capacidade de se impor diante de interesses e conhecimento de manipulação de dados para consolidar e simular combinações de informações também é requisitos fundamentais para este profissional. O papel do *controller* é contribuir com a gestão e a tomada de decisões nas organizações. Além

da responsabilidade pela escolha, desenvolvimento e implementação da tecnologia de informação que a empresa utilizará para extrair as informações.

A Controladoria não é uma ferramenta direcionada somente as grandes organizações. Ela pode ser adaptada em qualquer tamanho e estrutura de uma empresa, mas para garantir que esta ferramenta possa agregar mais valor ao negócio é necessário que o empreendedor conheça bem os fatores externos e seus interesses bem como o real potencial da empresa. O empreendedor também precisa planejar executar e controlar deve ter conhecimento na área de administração para que possa efetuar as análises financeiras, estrutural e econômica pelos dados extraídos do balanço, analisar o orçamento, custo, o capital de giro, entre outros.

É importante enfatizar que o empreendedor utilizará os benefícios proporcionados pela controladoria para apoiar a assegurar a viabilidade e a competitividade do negócio.

Enfim, pode se afirmar que todo o negócio quando bem administrado pelo empreendedor, supera as suas expectativas, destacando a qualidade, inovação e satisfação dos clientes, garantindo com eficiência e eficácia o sucesso e continuidade do negócio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – Gecon. São Paulo, Atlas, 1999.

CATELLI, Armando; FIPECAFI, pesquisadores. **Controladoria**: Uma abordagem da gestão econômica GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando. **Sistema de Contabilidade de Custos Standar**. São Paulo, Tese de doutorado, FEA/USP, 1983.

CERTO Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 1ªed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

CERTO Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando Asas ao Espírito Empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DE MORI, F. **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: UFSC, 1998.

DOLABELA, Fernando Celso Chagas. **Oficina do empreendedor**. 6º ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando Celso Chagas. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 2 ed., São Paulo: Pioneira, 1987.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 1997.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira, et al - **Empreendedorismo no Brasil – 2008** – Curitiba : IBQP; 2009.

HORNGREN, Charles T. FOSTER, George. DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Tradução: José Luiz Pavarato. 9ª. Edição. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão, Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1997.

KANITZ, Stephen. **Controladoria: Teoria e estudo de casos**. São Paulo. Pioneira, 1977

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: Fundamentos da criação da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MORANTE, Antonio Salvador. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar De C. e FISCH, Sílvio. **Controladoria, Seu Papel na Administração da Empresa**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, FUNDAÇÃO ESAG, 1993.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria, Seu Papel na Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria, conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1993.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PEREZ JÚNIOR, José Fernandez, ET alii. **Controladoria de Gestão**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração – 2ª ed.**, São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

URIARTE, L. R. (2000). **Identificação do perfil intraempreendedor**. Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.