

EMPREENDEDORES E EMPREENDIMENTOS: DESAFIOS E NECESSIDADES DO DIRIGENTE LOJISTA

Dionise Magna Juchem

Diretora da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD
Rua João Rosa Góes, 1761, Vila Progresso CEP: 79.825-070 Dourados – MS
E- mail: dionisemagna@hotmail.com
67-81154500

Edgardo Alfredo Herrera Céspedes

Professor da UNIDERP e doutorando em Administração
Universidad de León – UNILEON
Rua João Rosa Góes, 1761, Vila Progresso; CEP: 79.825-070 Dourados - MS
E- mail: edgardoahc@hotmail.com
67-81371919

STRATEGIES FROM THE MODELS OF NAME: CASE STUDY OF ITAU BANK

ABSTRACT

This study aims to meet the major challenges and needs faced by entrepreneurs merchants do Araguaia Shopping located in the region north-central city of Goiânia - GO. To carry out this study were taken the following steps: literature search, search with the leaders' merchants, with quantitative-descriptive approach, analysis and description of the search results. With respect to the results of the research indicates that entrepreneurs are mostly young. It was found that over two thirds of entrepreneurs surveyed are female. Regarding the level of education is relatively low for more than half a percentage insignificant and has top-level training in administration. With regard to professional experience, only one quarter has more than seven years in this type of activity. They showed that the main challenges and difficulties in relation to the management of its business involve: the definition of strategies to ensure greater competitiveness of the business.

Keywords: Entrepreneurs. Profile. Shopping.

ESTRATEGIAS DE LOS MODELOS DE NOMBRE: ESTUDIO DE CASO DE BANCO ITAU

RESUMEN

El presente estudio objetiva conocer los principales desafíos y necesidades enfrentadas por los emprendedores de tiendas del Araguaia Shopping situado en la región centro-norte de la ciudad de Goiânia – GO. Para realización de este estudio fueron adoptadas las siguientes etapas: investigación bibliográfica, investigación con abordaje cuantitativa-descriptiva, análisis y descripción de los resultados de la investigación. Con relación a los resultados indican que son emprendedores jóvenes. Se verifico que más de dos tercios de los emprendedores investigados son del sexo femenino. En este sentido los investigados responderán tener evaluado los riesgos antes de constituyeren el negocio. Revelaron que los principales desafíos y dificultades en relación a la gestión de sus negocios envuelve: la definición de estrategias para garantizar competitividad del negocio.

Palabras-clave: Emprendimiento. Perfil. Shopping.

INTRODUÇÃO

O interesse de toda a sociedade em relação aos pequenos negócios é explicado pelo seu grande significado político e econômico. Político porque as micro e pequenas empresas funcionam como fator de equilíbrio da estrutura empresarial brasileira e coexistem com as grandes empresas. Econômico porque geram grande número de empregos, por isso, contribuem muito na geração de receitas e na produção de bens.

No entanto, muitos empresários não conseguem manter as portas de suas empresas abertas por muito tempo. Pesquisas do SEBRAE (apud Pereira e Santos, 1995) mostram que cerca de 54% das empresas de pequeno porte abertas na região Centro-Oeste não passam do terceiro ano de existência.

O fracasso pode estar ligado à falta de dinheiro no mercado, escassez de recursos próprios, entrada de novos concorrentes e mudanças das políticas de governo. Mas, uma das causas mais frequentes do fracasso está ligada, diretamente, aos próprios empreendedores, isto é, à falta de habilidade administrativa, financeira, tecnológica e mercadológica.

A força que empurra o empresário para o sucesso é, sem dúvida, a vontade de enfrentar o desafio de abrir o próprio negócio. Mas somada a essa vontade tem que haver a disposição para adquirir conhecimentos e para desenvolver comportamento empreendedor bem-sucedido. Conforme Degen (1989), pesquisas feitas com empresários de sucesso identificaram qualidades especiais comuns a todos eles e que foram responsáveis por garantir o seu lugar no mercado. Dentre uma destas qualidades, está a importância que os empresários dão ao plano de negócios, utilizando-o não apenas como um documento para captação de recursos, mas como uma ferramenta de gestão empresarial, sendo visto como um mapa que guiará a empresa ao seu destino e ao cumprimento de seus objetivos.

Ainda segundo Degen (1989), muitos negócios não teriam conhecido o fracasso se seus empreendedores tivessem tomado o cuidado necessário no planejamento e controle da empresa. Dentro deste enfoque, o presente estudo tem como objetivo conhecer os principais desafios e necessidades enfrentadas pelos empreendedores lojistas do Araguaia Shopping situado na região centro-norte da cidade de Goiânia – GO.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 O Empreendedor

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio, assumindo riscos calculados. Segundo Dornelas (2001), em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.
- Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Dolabela (1999), afirma que o empreendedorismo não é ainda uma ciência, embora seja uma das áreas onde mais se pesquisa e se publica. Isso quer dizer que ainda não existem paradigmas, padrões que possam nos garantir que, a partir de certas circunstâncias, haverá um empreendedor de sucesso. Ainda, na visão do autor, o empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. O empreendedor é aquele que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro.

Na visão de Gerber (1992), o empreendedor vive no futuro, nunca no passado, raramente no presente. É mais feliz quando livre para construir imagens de “e se” e “e quando”.

Na realidade, segundo Chiavenato (1994), o espírito empreendedor ainda traduz os velhos paradigmas de individualismo e de iniciativa pessoal e isolada tão comuns no passado, em que cada pessoa lutava sozinha e com suas próprias armas por um lugar ao sol. Agora o espírito empreendedor está migrando da atividade individual e solitária para a atividade grupal e solidária. Verificou-se que a iniciativa dentro das organizações não deve se restringir a poucas pessoas, mas a todas elas no conjunto. E elas trabalham melhor, com maior satisfação e produtividade quando trabalham juntas e coesas.

De acordo com Drucker (1987), a administração empreendedora requer diretrizes e práticas em quatro áreas principais:

- Primeira; a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça.
- Segunda; a mensuração sistemática, ou pelo menos uma apreciação, do desempenho de uma empresa como empreendedora e inovadora é obrigatória, bem como o aprendizado integrado para melhorar o desempenho.
- Terceira; a administração empreendedora requer práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas.
- Quarta; existem alguns “nãos”, coisas que não devem ser feitas na administração empreendedora.

Não se considera empreendedora uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza qualquer inovação (seja na forma de vender, de produzir, de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio. A maioria das pessoas que iniciam um negócio não dispõe de modelo de empreendimento que funciona; apenas do próprio trabalho. Esta é a perspectiva do técnico, diferente da perspectiva empreendedora.

Um dos maiores atributos da perspectiva empreendedora é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo, não importa a perspectiva que ele adota.

As características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas. O empreendedor deve identificar as características que seu trabalho irá exigir e avaliar seu potencial em relação a elas.

1.2 O Perfil do Empreendedor dentro da Empresa

Há anos, as empresas buscam melhores patamares de resultados, porém esta perspectiva muitas vezes acaba não ocorrendo, já que a forma como os funcionários trabalham pouco se modernizou. O caminho é investir no caminho empreendedor. A prática, conhecida como empreendedor interno, intra-empreendedor ou empreendedor corporativo é um sistema desenvolvido para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do melhor aproveitamento dos seus talentos. O desafio é conseguir desenvolver o comportamento empreendedor para que os participantes possam atuar como agentes de mudanças em suas organizações, melhorando processos e criando novas oportunidades de negócio.

Segundo Martinelli (2003), para entender como a pessoa - empreendedor pode se desenvolver e crescer dentro de uma empresa é preciso deixar de lado conceitos como “bom tarefeiro”. Existem duas maneiras que fazem com que as companhias deixem de desejar apenas “bons tarefeiros”. A primeira é a de estar constantemente atualizando os produtos, por causa da concorrência e novos nichos de mercado. Esta necessidade é suprida pela aguçada visualização de oportunidade que se manifesta em pessoas com perfil empreendedor. A segunda está voltada para “dentro da empresa”: a busca de melhoria contínua em todos os processos, o que também exige empreendedores para efetivar as mudanças necessárias.

As constantes e complexas transformações do mundo contemporâneo demandam competências para encontrar alternativas que possibilitem a aprendizagem, a competitividade e até mesmo a sobrevivência das organizações. Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico, grande responsável pelas mudanças e transformações, fornece estímulo e cria a visão para o espírito empreendedor e a inovação na sociedade e a receptividade para ambos,(DRUCKER, 1987).

Segundo Schumpeter (apud Souza, 2001), está associado à inovação, na medida em que a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios.

Segundo Fillion (apud Souza, 2001) é marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantêm um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-o para detectar oportunidades de negócio. Um indivíduo que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor. Visão considerada como a habilidade de definir e alcançar objetivos. Em outras palavras, a visão é a imagem desejada de uma situação futura, implicando em algo novo.

De acordo com o que foi citado, está associado à inovação e o empreendedor interno é o inovador com características tais como, criatividade, persistência, internalidade (habilidade de assegurar que seus desejos sejam realizados), liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, habilidade em utilização de recursos.

Estas são algumas características que mais contribuem para o sucesso pessoal do empreendedor:

- Motivação para realizar;
- Persistência na busca dos objetivos: saber aonde se quer chegar;

- Criatividade: implica em liberdade para agir independentemente;
- Autoconfiança: estar seguro das próprias idéias e decisões;
- Outros atributos pessoais: capacidade para delegar tarefas e decisões; capacidade prospectiva para detectar tendências futuras; espírito de liderança para conduzir e orientar equipes, entre outros.

Quanto maior for a habilidade com que o empreendedor consegue atrair, motivar e manter a colaboração de outros para o atendimento de objetivos, maiores serão as suas chances de sucesso.

1.3 Micro e Pequenos Empreendimentos

Tal como nos tempos primitivos, quando o homem descobriu como moldar o barro, a ação empreendedora do homem lhe permitiu que ele interviesse, transformasse e dominasse o meio em que vivia. A partir desse momento o homem passou a buscar novos patamares de produção, para com isso obter melhor qualidade de vida.

Foi a partir dessa ação humana dos nossos antepassados que a humanidade se perpetuou e renasceu continuamente. Provavelmente foi nesse momento da história do homem que surgiram os primeiros sinais do capitalismo e conseqüentemente o nascimento da pequena empresa. Assim, de acordo com Solomon (1986) foram se formando as pequenas empresas, que se tornaram o alicerce primordial do desenvolvimento econômico das nações industrializadas dos dias atuais.

Com o crescimento da globalização da economia, a grande competição no ramo empresarial no Brasil e no mundo teve impulso significativo, acarretando assim em aumento no que diz respeito às dificuldades enfrentadas pelas pequenas e micro empresas e conseqüentemente seus administradores, os quais têm enfrentado grandes desafios para manterem desenvolvimento constante de sua empresa.

A participação das pequenas e micro empresas na economia de um país é de grande importância, não só para o PIB, mas segundo Rattner (1985) também para uma parcela significativa dos empregos, salários e impostos recolhidos. Em alguns países, segundo pesquisa realizada pelo Sebrae (2004) a participação das Pequenas e Micro Empresas no PIB atinge cerca de 50%, com fortes tendências de crescimento. Na economia Brasileira as pequenas e micro empresas são responsáveis por 60% dos empregos existentes atualmente no Brasil, por 42% dos salários e 72 % das vendas no comércio. As pequenas e micro empresas são tão importantes que as mesmas representam cerca de 97% das empresas existentes no país.

A existência das pequenas e micro empresas é de grande importância, mas elas passam por inúmeros desafios para alcançar a flexibilidade, adaptabilidade, tecnologia, e descentralização, os quais são impostos pelo crescente mercado internacional. Para muitas empresas o primeiro ano de vida é crucial, pois é nesse período que ela procura se estabilizar no mercado e construir sua aceitação e seus mecanismos de gestão e controle, cerca de 50% delas não ultrapassa o primeiro ano e só 20% após cinco anos, (SANTANA, 1993). O insucesso das pequenas e micro empresas estão estritamente relacionados à falta de habilidade do administrador no que se refere à administração, finanças, mercado e tecnologia, ou até mesmo da não utilização desses fatores.

1.4 Problemas Enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas

Para Berti (2001), problema é o desvio entre o que deveria estar acontecendo, e o que realmente ocorre. Esse desvio é o suficiente para que o administrador pense que este deve ser corrigido rapidamente.

Independente do tamanho da empresa é necessário que a mesma esteja em constante equilíbrio com o mercado. O que vai indicar esse equilíbrio é a lucratividade, a estabilidade econômico-financeira e o seu desenvolvimento. Se qualquer um desses fatores apresentarem desequilíbrio é necessário que haja uma reestruturação estratégica rapidamente, ou sua competitividade será reduzida e o negócio inviabilizado.

Os problemas empresariais são divididos em dois grupos de acordo com sua natureza, são eles problemas estratégicos e de recurso. Conforme Berti (2001) os problemas estratégicos decorrem de causas na inadequação da utilização ou na escolha dos recursos disponíveis pela empresa, bem como na escolha das bases do negócio. Já os problemas de recurso são oriundos de uma insuficiência qualitativa e/ou quantitativa dos recursos disponíveis para que a operação seja executada. Estes recursos, por sua vez, podem ser classificados em financeiros e de capital, em humanos, em organizacionais e técnicos.

Uma pesquisa do Sebrae (apud Dolabela,1999) mostra alguns fatores que influenciam na mortalidade das Micro e Pequenas Empresas:

Figura 1: Influência de fatores na mortalidade das micro e pequenas empresas

Não utilizam planejamento de produção	40%
Não utilizam planejamento de vendas	50%
Não utilizam sistemas de custeio	45%
Não controlam estoques	47%
Não utilizam técnicas de <i>marketing</i>	85%
Não treinam recursos humanos	80%
Não avaliam produtividade	65%
Não gerenciam qualidade	60%
Não utilizam recursos de informática	90%

Fonte: <<http://sebraemg.com.br>> (apud Dolabela, 1999).

Diante desta realidade que se apresenta, refere Solomon (1986) o problema básico é a inexistência de economias de escala, e que os pequenos empresários apresentam três pontos fracos, são eles: análise inadequada ou superficial quando da escolha do ramo de negócio, capitalização insuficiente e capacidade gerencial medíocre. Isso demonstra que uma grande parcela dos pequenos empresários estabelecem seus negócios tendo como suporte a facilidade de inserção em determinado ramo e não em estudos sobre a oportunidade de lucro.

Os problemas das pequenas e micro empresas são vários e podem ser de ordem interna ou externa, e geralmente não são identificados pelos seus dirigentes. Devido a estas deficiências, várias delas não conseguem superar suas dificuldades, e acabam sendo obrigadas a encerrar suas atividades.

1.5 Fatores de Sucesso e Fracasso nas Micro e Pequenas Empresas

O sucesso na criação de um negócio próprio depende basicamente do desenvolvimento, pelo empreendedor, de três etapas, aborda Degen (1989): a primeira consiste em identificar a oportunidade de negócio e coletar informações sobre ele; a segunda, em desenvolver o conceito do negócio, com base nas informações coletadas na primeira, identificar os riscos, procurar experiências similares para avaliar esses riscos, adotar medidas para reduzi-los, avaliar o potencial de lucro e crescimento e definir a estratégia competitiva a ser adotada; e a terceira consiste em implementar o empreendimento, iniciando pela elaboração do plano de negócio, definição das necessidades de recursos e suas fontes, até sua completa operacionalização.

A apresentação das etapas e suas fases no ciclo de criação de um negócio próprio têm por objetivo ordenar as idéias dos potenciais empreendedores, apesar de que, na prática esta ordem nunca é seguida rigorosamente. Segundo Degen (1989), os empreendedores desenvolvem fases paralelas ou até pulam algumas, através do que se chama “**curto-circuito criativo**”.

Conforme Cunha e Ferla (1997), nos últimos anos, o número de micro e pequenas empresas vêm crescendo as taxas anuais de 10% e situa-se hoje em torno de três milhões. Existem muitas razões para este crescimento, além da inatividade das grandes empresas. Para os autores, destacam-se:

- A complexibilidade e a diversidade de nossa sociedade em constante crescimento promovem, cada vez mais, mudanças no comportamento e nas expectativas das pessoas;
- Mudanças estruturais que vêm ocorrendo nas indústrias, associadas à utilização de novas tecnologias de produção e gerência e que tem resultado na eliminação de milhões de empregos;
- A nova concepção do Estado e a falência do setor público e estatal estão deixando de absorver novos funcionários;
- A própria mentalidade do brasileiro, que o leva a tentar a ser “dono do próprio nariz”. Uma pesquisa realizada pelo Sebrae (1995) revela que o maior sonho dos brasileiros, hoje, é montar seu próprio negócio.

Segundo Maximiano (2000), o crescimento de uma empresa é também a oportunidade para determinar o grau de sucesso e insucesso. O sucesso é definido como a satisfação do cliente como resultado. Se em algum momento o cliente mostrar-se satisfeito a empresa é considerada um sucesso.

Os fatores de sucesso refletem a disposição e a capacidade empresarial para comandar o empreendimento, permitindo, por meio de habilidades naturais, descobrir as melhores oportunidades de negócios, em meio a adversidade e dificuldades que surgem no dia-a-dia empresarial.

Já com relação ao fracasso empresarial, de acordo com Dolabela (1999), acontece se o empreendedor não mudar suas idéias; gastar pouco tempo na comunicação com os sócios, colaboradores, clientes; fazer mais em vez de aprender mais. A falta de visão abrangente, também chamada de “visão túnel”, é constituída de situações em que

os futuros empreendedores não conseguem vislumbrar todos os aspectos do empreendimento.

Por essa razão, Degen (1989) afirma que o empreendedor precisa ter muito cuidado na avaliação de uma oportunidade de negócio, apesar de a grande maioria poder ser iniciada como um pequeno empreendimento, com dificuldades semelhantes a uma grande variação no seu potencial de lucro e crescimento.

Montar um negócio não garante a concretização do sonho. A realidade aponta que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras atualmente é elevada. De acordo com pesquisas realizadas pelo Sebrae (2004), a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001, 2002, revela que 49,4% encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobreviveram além dos 04 (quatro) anos.

A figura 2 apresenta mostra as regiões do País, e a taxa de mortalidade elevadas, variando de 46,7% a 62,7%, segundo o ano de constituição da empresa. O Sul é a região com o maior percentual para as empresas com até 02 (dois) e 03 (três) anos de constituição e o Nordeste para as empresas com até 04 (quatro) anos.

Figura 2 – Taxa de Mortalidade por Região

Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000 - 2002) (%)						
Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: <http://www.sebraego.com.br>

Ainda segundo Degen (1989), na avaliação do potencial de lucro e crescimento de um empreendimento, o futuro empreendedor não deve preocupar-se com os problemas que podem inviabilizar o empreendimento, mas saber se vale a pena ou não continuar o desenvolvimento do conceito do negócio. O que ele deve ter em mente é que se não conseguir solucionar os problemas detectados ou não detectar algum

problema vital, seu empreendimento pode fracassar, mesmo que tenha excelente potencial de lucro e crescimento.

2 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foram adotadas as seguintes etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa com os dirigentes lojistas, com abordagem quantitativa-descritiva, obtendo-se assim os procedimentos adequados para o estudo. A análise bibliográfica foi o primeiro passo para identificação e localização das fontes. Após a consulta nos livros relacionados ao tema para melhor compreender, foi realizado a pesquisa por meio de entrevista com os dirigentes lojistas do Araguaia Shopping cujo comportamento se desejava conhecer.

Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Ela se torna quantitativa à medida que usa da quantificação na coleta e no tratamento das informações, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação.

Para os dados primários o instrumento utilizado foi a aplicação de questionário adaptado de Susin (2004), de um universo de 90 lojas foi feita uma amostra de 58 empresas, ou seja, 63% que aceitaram serem entrevistados.

Foi feito tratamento estatístico-descritivo, a partir de sua prévia classificação, para avaliação dos percentuais de incidência das respostas – análise univariada. O software utilizado foi o Sphinx para análise de dados e o Excel para aglutinar questões e elaboração dos gráficos. Os dados obtidos na aplicação do formulário de pesquisa oferecem informações necessárias para a descrição dos resultados.

3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O Araguaia Shopping é um empreendimento que engloba a Estação Rodoviária e Shopping, criado em Setembro de 2001, que já nasce com uma marca forte. Está localizado em Goiânia – GO, em uma região carente de produtos e serviços. O nome é uma homenagem explícita a um ícone da cultura Goiânia: o Rio Araguaia.

O shopping investiu no potencial das micro e pequenas empresas, com o objetivo de oferecer aos lojistas uma opção para ampliar seus negócios, bem como para aqueles que desejam começar um empreendimento.

Com relação aos resultados da pesquisa, sobre a identificação pessoal dos entrevistados, conseguiu-se identificar que 37% possuem idade entre 26 a 35 anos, próximo a esta, a faixa etária de 36 a 45 anos corresponde a 33,3%, com 14,8% dos 18 a 25 anos, acima dos 46 anos 11,1% e 3,7% dos entrevistados não responderam.

Verificou-se que 74,1% dos gerentes entrevistados são do sexo feminino, com uma maior representatividade, e 25,9% são do sexo masculino. Diante dos dados obtidos, as mulheres estão aumentando sua participação no mercado. Com relação ao nível de escolaridade dos entrevistados é relativamente baixo, 55,6% possuem o segundo grau completo, 18,5% nível superior incompleto, sendo que apenas 14,8% dos entrevistados possuem nível superior completo. Conforme pesquisa do SEBRAE (apud Dolabela, 1999) quanto maior a escolaridade dos empreendedores, maior a chance de sucesso e que em 35% das empresas extintas, os sócios tinham, no máximo, o primeiro grau. Em 63% das empresas de sucesso, os proprietários tinham curso superior completo.

A maioria dos entrevistados não procurou agregar profissionalização em sua carreira tendo como índice 85,2%. Levando-se em consideração que apenas 7,4% dos gerentes possuem graduação na área administrativa e 7,4% em cursos diversos. Segundo Dolabela (1999), o indivíduo dotado dos pré-requisitos necessários ao bom desempenho como empreendedor saberá aprender o que for necessário para a criação, desenvolvimento e realização de sua visão. Portanto, no ensino do Empreendedorismo, o ser é mais importante que o saber. Diante dos resultados da pesquisa, 33,3% dos dirigentes lojistas possuem de 3 a 5 anos de experiência profissional, 29,6% possuem de 5 a 7 anos e mais de 7 anos corresponde a 22,2%.

Nessa etapa, se busca analisar as práticas de gestão dos dirigentes lojistas diante da administração dos negócios, para que se possa fazer uma análise da empresa, verificando as necessidades empreendedoras. Foram identificados os conhecimentos que os dirigentes possuem em relação a criação e abertura do negócio, as quais segundo a visão de Degen (1989) são consideradas importantes, estratégicas e indispensáveis para o sucesso de qualquer organização.

De acordo com a pesquisa realizada, 85,2% dos entrevistados responderam ter identificado as oportunidades e desenvolvido o conceito de negócio e 14,8% não identificaram. 88,9% responderam ter coletado informações sobre concorrentes, fornecedores e clientes, definindo sua estratégia competitiva e analisando a localização do negócio e 11,1% disseram não ter coletado nenhum dado.

Em relação ao potencial de lucro e crescimento do negócio, 96,3% responderam ter avaliado e 3,7% disseram não ter feito nenhuma avaliação. 92,6% responderam ter identificado planos de ação e riscos envolvidos na abertura do negócio.

Conforme resultados obtidos com a pesquisa, percebe-se que a maior parte dos entrevistados identificou as oportunidades e com a constatação destas puderam identificar onde estavam as suas oportunidades específicas, estritamente vinculado a sua capacidade competitiva e onde desfrutariam uma vantagem diferencial. Além disto, os entrevistados coletaram informações sobre o mercado, o que conforme Solomon (1986), a maioria dos pequenos e médios empresários baseiam-se em facilidades de entradas em determinado ramo de atividade. Os entrevistados também disseram ter avaliado os riscos, fato positivo, pois segundo Dolabela (1999) quando se trabalha com pesquisa, tende-se a não dar importância aos “acidentes” que ocorrem quando não se tem a mente preparada para aceitar resultados diferentes dos casuais ou esperados. Além de pesquisa de mercado e análise de riscos, grande parte afirmou terem analisado as oportunidades, o lucro e o crescimento do negócio, definido estratégias e plano de ação, e finalmente terem avaliado a localização das futuras instalações.

Nesta fase os entrevistados se avaliaram no que diz respeito das práticas, técnicas e administração adotados os quesitos muito bom, bom, regular e insuficiente.

Com a pesquisa observa-se que os dirigentes consideram-se muito bons em gestão, pois 88% dos entrevistados dizem se preocupar constantemente com a satisfação dos clientes; 56% possuem relação com o cliente se ele for a loja e conhecem os aspectos legais envolvidos para o negócio, tais como trabalhistas, comercial e outros; 67% procura estabelecer algum contato com o mesmo; e cumprem com o prazo de pagamentos de dívidas. Ainda, 52% buscam oferecer qualidade nos serviços oferecidos. Somente 37% dos entrevistados se avaliaram como muito bom seu empenho em oportunizar capacitação e treinamento aos funcionários. Esta capacitação e treinamentos são fundamentais antes de colocar alguém em atividade dentro de uma loja, ou de um departamento, (ROMÃO, 2004).

Na opção muito bom, os itens que tiveram a maior frequência de pontuação nas práticas de gestão adotadas pelos empreendedores foram: 44% revelam possuir visão de longo prazo; 63% informaram possuir controle financeiro do negócio, fluxo de caixa suficiente, e escutam sugestões. 59% costumam ser objetivos no estabelecimento de metas. 67% dizem possuir facilidade para adaptar-se a mudanças e buscam inovar seus produtos e serviços. 52% consideram estar no local adequado e 48% utilizam TI com clientes e fornecedores.

Em relação aos investimentos feitos, 63% afirmam estarem obtendo retorno. 56% dizem possuir estrutura física adequada que garanta a sustentabilidade do negócio. Ainda, 52% apontam ter bom relacionamento com fornecedores, e consideram o quadro de funcionários qualificados. Este último dado é condizente com os apresentados anteriormente, em que 52% dos dirigentes declaram propiciar capacitação e treinamento para os seus funcionários. 48% dos respondentes acreditam fornecer produtos diferenciados da concorrência. Revelam ainda, numa incidência de 41% avaliar os resultados alcançados com seu trabalho.

Ainda em relação às práticas de gestão adotadas pelos dirigentes lojistas do *Shopping* a opção regular obteve maior incidência no item: visão de curto prazo, alcançando um percentual de 33% e 7,5% na opção insuficiente. Porém, com um percentual de 78%, os lojistas dizem alcançar as metas estabelecidas. Ainda, 52% dizem realizar pesquisa de satisfação, tanto para funcionários, como clientes. Embora estes resultados observados, foram maiores os índices de avaliação como regular e insuficiente pelos lojistas, porém estes se consideram bons nos quesitos apresentados.

Avaliando de forma geral, os administradores consideram-se bom nas práticas administrativas por eles adotadas. Isto se verifica com os altos índices percentuais na opção Muito bom e Bom. Embora haja uma baixa média de escolaridade, e a maioria dos entrevistados terem de 3 a 5 anos de experiência neste ramo de atividade, os mesmos praticam de forma aceitável as atividades essenciais de um negócio, o que são indicadores positivos para alcançar o sucesso do empreendimento.

Abaixo estão relacionados alguns itens que foram analisados pelos entrevistados em alguns momentos como regular ou insuficiente embora esta avaliação não tenha apresentado frequências substanciais, são merecedores de atenção. Estes itens mostram dificuldades apresentadas pelos dirigentes em relação à gestão de seus negócios, bem como os desafios que estes enfrentam para tornarem-se mais competitivos:

- 1) Definir estratégias para garantir maior competitividade do negócio;

- 2) Cumprir o prazo de pagamento de dívidas em geral;
- 3) Buscar contato direto com o cliente, convidando-o a ir a loja, seja através de telefones ou mala direta;
- 4) Oportunizar maior capacitação e treinamento aos funcionários;
- 5) Serem mais objetivos e realistas no estabelecimento de metas permitindo assim um melhor alcance das mesmas;
- 6) Analisar e avaliar os resultados encontrados do negócio, detectando a tempo possíveis problemas e solucionando-os;
- 7) Possuir um fluxo de caixa mais eficiente;
- 8) Adaptar-se melhor à mudanças;
- 9) Utilizar tecnologia de informações com clientes e fornecedores;
- 10) Realizar pesquisas de satisfação, tanto para funcionários, como clientes;
- 11) Possuir visão, tanto de curto e longo prazo, permitindo assim maior agilidade na tomada de decisão.

A principal meta nesta fase da pesquisa era fazer com que os lojistas realizassem uma auto-avaliação de seu perfil em: muito bom, bom, regular ou insuficiente no que tange as suas habilidades, competências e qualidades pessoais, para levantar quais são suas limitações e quais características merecem maior desenvolvimento. Na visão de Pereira e Santos (1995) diversas características de personalidade que tipificam o perfil do empreendedor podem ser consideradas qualidades “essenciais” ao sucesso do empreendedor e, em consequência, do empreendimento.

Através da análise dos dados, pode-se constatar que embora possuam dificuldades em alguns pontos, na grande maioria das questões, os lojistas avaliaram-se como muito boas suas habilidades e competências, bem como suas atitudes e comportamento adotados frente à gestão dos empreendimentos.

As maiores incidência na opção muito bom revelado pelos lojistas encontram-se: 78% dizem serem merecedores de confiança e confiam em si mesmos; 63% são capazes de recomeçar de novo se necessário e correm atrás de novas oportunidades; 59% possuem iniciativa e acreditam no trabalho como participação e contribuição social; 56% são intuitivos e competitivos; 52% são persistentes em perseguir seus objetivos.

Continuando a análise sobre o perfil de empreendedor, as questões que mais se destacam: 59% dizem ser corajosos ao enfrentar diversidades; 56% afirmam serem criativos na solução de problemas, transformam conhecimentos em habilidades e são capazes de exercer liderança. 52% relatam encontrarem saídas para problemas e são independentes de outros para agirem. 67% confirmam tomar decisões com facilidade e 70% são otimistas.

Ainda, com relação à administração do negócio, 52% afirmam ter facilidade em relações interpessoais e usam com bom senso a autoridade. 41% dizem serem capazes de dirigir a agressividade, tem capacidade de análise e correm riscos viáveis e possíveis. 63% são capazes de delegar funções e administram bem o tempo. 78% são independentes na execução de tarefas. 59% são claros ao exporem suas idéias, normalmente são certos nas decisões que tomam, gostam de seguir seus próprios ideais, administram suas necessidades e frustrações, são flexíveis sempre que necessário. Ainda, 56% consideram-se pessoas de sucesso e não usam exclusivamente reconhecimento social.

Outras questões, na análise como muito bom foram: 52% acreditam serem competentes. 59% dizem serem motivados pelo desejo de realizar. 63% afirmam serem éticos. 70% sentem prazer em realizar seu trabalho e 48% aceitam e aprendem com seus erros e dos outros, sendo também flexíveis quanto a opiniões.

Leva-se em consideração que melhoramentos importantes e significativos podem ser conseguidos quando as pessoas possuem o bom senso de assumirem seus próprios erros (BOOG, 1999). Aceitar e aprender com seus erros e serem flexíveis quanto a estes foram os únicos itens a obterem freqüência nas opções regular e insuficiente e aparecem com menos de 4% de representatividade.

4 CONCLUSÕES E SUGESTOES

Sabendo disto, e com base nas respostas dos dirigentes lojistas do Araguaia Shopping, verifica-se que estes possuem perfil empreendedor eficiente, pois são criativos, fazem pesquisas, conhecem o mercado que atuam, planejam e avaliam seus resultados, confiam em si mesmos e são flexíveis.

Os lojistas devem procurar aperfeiçoar aquilo que eles mesmos não avaliaram como muito bom, pois através do aperfeiçoamento são capazes de atingir mercados maiores, atingir suas metas e aumentar os lucros.

Através da literatura pesquisada, verificou-se que para o sucesso de um empreendimento, além dos fatores externos favoráveis, depende substancialmente de um empreendedor, que saiba analisar, planejar, agir, e acima de tudo, ter criatividade nas respostas às mudanças do dia-a-dia e saiba identificar as ameaças e buscar amenizar seus impactos. Assim, os profissionais de sucesso são aqueles que buscam autogerir-se, detectam oportunidades e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Possuem iniciativas para criam negócios com paixão pelo que fazem, utilizam os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vivem. São pessoas que têm opinião própria, aceitam assumir os riscos e a possibilidade de fracassar sem sentirem-se menores ou desmotivados e éticos, acima de tudo.

Como sugestões ao Shopping é importante que este disponibilize cursos de aperfeiçoamento na área administrativa, para melhor qualificar os lojistas e seus funcionários, para dinamizarem seus serviços e assim adquirirem melhores resultados. Para tanto, é necessário fazer uma pesquisa de quais são as reais necessidades destes dirigentes, para que se possa trabalhar as dificuldades e falhas dos dirigentes. Deve-se ter claro os temas abordados, para isto é necessário ter conhecimento prévio do perfil de cada empresário, para detectar as dificuldades que os lojistas têm em seus negócios, bem como conhecer os profissionais que ministrarão as palestras.

Realizar pesquisa periódica, com intervalos definidos, para que possam acompanhar o desenvolvimento destes empreendedores.

O Shopping precisa também conhecer o perfil de seus consumidores, para assim oferecer o que os clientes procuram. Para isto poderão fazer pesquisas entre os lojistas para obter informações sobre, tipo de produtos que compram, frequência e forma de pagamento. Além desta, uma pesquisa entre os clientes também é importante, a fim de avaliar se as melhorias implantadas estão realmente satisfazendo os clientes, assim como sugestões e reclamações.

REFERÊNCIAS

- BERTI, Anélio. *Diagnóstico Empresarial: Teoria e Prática*. São Paulo: Ícone, 2001.
- BOOG, Gustavo Grüneberg. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3º ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas – o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CUNHA, Almeida de J. C. Cristiano; FERLA, Alberto Luiz. *Iniciando seu próprio Negócio*. São Paulo: Naumam, 1997.
- DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. 8º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando; *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.
- DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luíza: uma idéia uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor – (entrepreneurship) práticas e princípios*. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- GERBER, Michael E. *O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINELLI, Joacir. *Perfil Empreendedor dentro da Empresa*. Jornal Gazeta do Povo, Junho/2003. Disponível em: <<http://www.duomodesenvolvimento.com.br>>. Acesso em 15. Mar. 2006.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à administração*. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. *Criando seu próprio negócio*. Brasília: Sebrae, 1995.
- RATTNER, Henrique (org). *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. S.P. Brasiliense-Brasília: Conselho Nacional de desenvolvimento científico e tecnológico, 1985.
- ROMÃO, César. *O papel do gerente no processo de motivação*. 2004. Disponível em: <http://www.cesarromao.com.br/redator/item_4939.html>. Acesso em: 14. Jun. 2006.

SANTANA, João. *Como entender o mundo dos negócios*. Brasília: Sebrae, 1993.

SEBRAE, *Relatório de Pesquisa*. Brasília, Agosto/2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 14. Jun. 2006.

SOLOMON, Steven. *A grande importância da pequena empresa – A pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro, Nórdica, 1986.

SOUZA, Lucas Castro Eda. *Empreendedorismo – Competência essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília, UNB, 2001.

SUSIN, Fernanda dos Santos. *Perfil do Dirigente Lojista do IGAI SHOPPING e seus principais desafios frente administração de seus empreendimentos*. Passo Fundo: UPF, 2004.