

ASPECTOS RELEVANTES DO PLANEJAMENTO NO CRESCIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE)

THE RELEVANT ASPECTS OF PLANNING ON GROWTH OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES (MSE)

Adriano Sergio da Cunha
Thiago Coelho Soares

Resumo

Este artigo contextualiza o processo de planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas. Apresenta conceitos sobre planejamento, sobre crescimento ordenado e desordenado, bem como possibilidades de reflexos em áreas que poderão ser afetadas por processos de expansão. Apresenta também algumas implicações no que diz respeito à gestão de pessoal, *layout*, gestão financeira e fiscal. Enfatiza a importância do planejamento e sugere a sua utilização numa análise de cenário, para que o gestor possa realizar sua decisão com o maior número de informações possíveis.

Palavras-chave: planejamento, crescimento, micro e pequenas empresas.

Abstract

This article analyzes the process of planning the growth of micro and small enterprises. Introduces concepts about planning, about orderly growth and disorderly, and possibilities of reflections in areas that may be affected by processes of expansion. It also presents some implications with regard to personnel management, layout, tax and financial management. Emphasizes the importance of planning and suggests its use in a scenario analysis, so the manager can make his decision with the most information possible.

Keywords: planning, growth, micro and small enterprises.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de Microempresa foi criado através da Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, buscando atender ao disposto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, que prevê o tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscais, previdenciário, trabalhistas, crédito e de desenvolvimento empresarial.

Várias foram as alterações na legislação desde o seu início, até o atual Estatuto da Micro e Pequena Empresa em 1999 (Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999) que revogou expressamente a Lei nº 7.256/84.

Desde a sua regulamentação, houve um crescimento substancial no número de MPE's (Micro e Pequenas Empresas). Esse crescimento está atrelado diretamente ao crescimento econômico nacional, pois segundo o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística,

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

"Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de "colchão" amortecedor do desemprego". (IBGE, 2003).

As micro e pequenas empresas possuem importância vital para qualquer nação, pois absorvem grande parte da mão de obra disponível e movimentam todos os setores da economia. No Brasil as pequenas e microempresas representam 48% da produção, 59% dos empregos e 42% dos salários. Diante da sua importância no cenário econômico nacional, não se pode desconsiderar as complexidades encontradas no momento do processo de tomada de decisão. As empresas são micro e pequenas, mais suas decisões não são micro e nem pequenas. Em alguns casos, a tomada de decisão pode afetar substancialmente a continuidade das MPE's, um deles é o processo natural de crescimento.

Crescer, passar de micro, para média empresa e continuar crescendo implica em decisões complexas, e é nesse momento que o empresário define suas metas e seu futuro, bem como o futuro da sua MPE.

Buscando auxiliar neste sentido, construímos este artigo, que traz em seu bojo considerações acerca de algumas variáveis que devem ser observadas, bem como alguns cenários oriundos dessas prováveis decisões.

2. METODOLOGIA

O "delineamento de pesquisa" que de acordo com Kerlinger (1980, p. 94), "focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta e análise".

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, segundo observa-se em Richardson (2008, p. 66). Exploratória, pois se buscou informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno.

No que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa consiste em um estudo do tipo descritivo. Para Richardson (2008, p. 71), "os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o "que é", ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal". E visou identificar as atribuições e contribuições do universo contábil sobre a temática "planejamento" no que concerne o crescimento das Micro e Pequenas Empresas.

Quanto aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica. Cervo et al. (2007, p. 60) definem a pesquisa bibliográfica como a que "procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Seu objetivo é conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema".

Quanto à abordagem do problema, o estudo utilizou-se da abordagem quantitativa e qualitativa. Tendo por base o escopo de pesquisa delineado, cuja predominância encontrada no que diz respeito à abordagem do problema é qualitativa. Richardson (2008, p. 80) menciona que "os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais".

A pesquisa procurou abranger um grande número de publicações nacionais e internacionais, apesar das poucas citações sobre o assunto.

Quanto às publicações nacionais, sua pesquisa foi realizada através da visita a várias bibliotecas e também pela busca de periódicos junto ao portal *Qualis*. O processo de busca foi feito através das palavras chaves: planejamento, micro e pequenas empresas, e pela busca de autores cuja citação já ocorreu em publicações nacionais"; além da leitura preliminar dos resumos para verificar a pertinência temática.

3. MICRO EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

De acordo com a Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, recentemente alterada pelo Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, considera-se microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14, e empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Apesar das definições acerca da receita bruta anual, não há uma unanimidade na conceituação das micro e pequenas empresas, essa heterogeneidade ocorre em função da finalidade e dos objetivos das instituições que promovem o seu desenvolvimento.

O Quadro 1 sintetiza os critérios adotados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil.

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

Independentemente dessa falta de homogeneidade, as contribuições deste artigo alcançam a todas as micro e pequenas empresas, quer sejam enquadradas nos termos da Lei nº 9.841/1999, quer sejam enquadradas nos termos do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), quer sejam enquadradas nos termos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento).

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Empresas de pequeno porte		Até 9 De 10 a 49
BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Quadro 1 - Definição de micro e pequenas empresas

Fonte: IBGE (2003, p. 17).

Segundo o SEBRAE-SP, no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPEs). Atualmente, do ponto de vista social, cerca de 40 a 60% das pessoas no mundo trabalham em alguma atividade não formal, ou seja, em seus próprios micro negócios. A micro e pequena empresa, passou a ocupar espaços na chamada economia informal, economia popular ou mercado popular urbano.

Segundo os dados do SEBRAE-SC elaborados a partir do IBGE (2003) hoje no estado de Santa Catarina 98,8% das empresas de serviço são micro e pequenas empresas. E empresas com cinco a nove funcionários representam 11,5% do total de empresas do estado.

Farid (2003) revela que o potencial de criação de empregos nas micro e pequenas empresas de comércio e serviços é crescente, enquanto a ocupação nos médios e grandes negócios desses setores está estagnada.

De acordo com Zavala (2003) as micro e pequenas empresas formais empregam 41% das carteiras assinadas no País. No mercado informal, estima-se que há entre 11 milhões e 13 milhões de pequenos empreendimentos empregando cerca de 50 milhões de brasileiros. Os dados são do Sebrae.

Segundo Ferreira (1999) das empresas abertas no ano de 1997, cerca de 39% não conseguiram permanecer abertas até agosto de 1998. A medida que passam os anos o percentual das empresas fechadas aumentam. Após dois anos o percentual chega a 49% e após três anos atinge 57%. O autor aponta a forma não profissional de administrar uma empresa como principal fator de mortalidade das empresas.

A geração de trabalho e renda, através do fortalecimento dos pequenos empreendimentos locais vêm ganhando consistência como alternativa possível de ser implementada pelos países em desenvolvimento, sobretudo quando considerada a fragilidade dos governos para continuar empreendendo políticas econômicas convencionais e políticas sociais compensatórias.

Fatores contribuintes da mortalidade de empresas	Evolução recente	Principais recomendações
1 - Ausência do comportamento empreendedor	Positiva	As características empreendedoras (conhecimentos, habilidades e atitudes) apresentam ligeira melhora, mas precisam ser aprimoradas. Participação em cursos sobre empreendedorismo podem ajudar.
2 - Ausência do planejamento prévio	Positiva	O planejamento antes da abertura pode ser melhorado (ainda é deficiente para muitos empreendedores). Participação em cursos de planejamento e um preparo mais apurado antes da abertura (maior tempo e maior profundidade no planejamento) podem ajudar.
3 - Deficiência na gestão empresarial	Não Melhorou	As deficiências na gestão do negócio, após a abertura, continuam presentes e precisam ser solucionadas (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio). Cursos de gestão empresarial, participação em palestras e ações conjuntas com empresas do mesmo ramo podem ajudar.
4 - Insuficiência de políticas de apoio	Positiva	As políticas de apoio têm evoluído positivamente, mas podem ser aperfeiçoadas (p. ex., reduzindo o peso dos impostos e da burocracia, ampliando o crédito para a produção e maior acesso às compras governamentais).
5 - Problemas de conjuntura econômica	Positiva	A conjuntura melhorou, mas é preciso ter continuidade no crescimento da economia, na estabilidade de preços e na recuperação da renda dos trabalhadores.
6 - problemas "pessoais"	Não Melhorou	As empresas continuam sendo muito afetadas por problemas pessoais de seus sócios proprietários, tais como: problemas de saúde, problemas particulares, problemas com sócios, sucessão empresarial e vítimas de criminalidade. Maior profissionalismo, melhor divisão de tarefas, maior delegação de responsabilidades e separação da vida pessoal dos negócios podem reduzir esses impactos.

Quadro 2 - Principais causas da mortalidade das empresas

Fonte: SEBRAE-SP (2008, p. 60)

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

Nesse contexto, deve-se considerar ainda que apesar das dificuldades de ordem diversa em função do grau de desenvolvimento em que se encontra e em função do entorno em que se insere metade da população economicamente ativa no Brasil está em empresas de até 5 empregados, sendo que 25% destes atuam profissionalmente em atividades informais os quais respondem por quase 10% do PIB nacional.

Observa-se no quadro 2 que a deficiência na gestão empresarial é um dos fatores que recentemente não apresentou evolução, fazendo com que este artigo possa auxiliar neste sentido, quando as variáveis de crescimento elencadas venham a ser cogitadas de forma individual ou conjunta no que tange às decisões de crescimento organizacional.

4. PLANEJAMENTO

O crescimento ordenado de uma organização passa pelo planejamento. Os conceitos e as ferramentas que são a base do planejamento estratégico surgiram na década de 70 como resultado de instabilidades que atingiram a indústria norte-americana – a crise de energia, a inflação de dois dígitos, a estagnação econômica, as vitórias da concorrência japonesa e a desregulamentação de setores importantes. As empresas norte-americanas já não podiam mais se basear em simples projeções de crescimento para planejar a produção, as vendas e os lucros. Hoje a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar os negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios ou alguma de suas linhas de produtos.

Com o planejamento a empresa ganha efetividade. A efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. É importante salientar que a eficiência, eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais o administrador trabalha são escassos e limitados.

A tomada de decisão é um processo complexo e difícil, seja na vida pessoal ou nas organizações. As decisões normalmente envolvem riscos e podem ter conseqüências graves. No caso das microempresas, a complexidade da decisão é maior porque um equívoco pode ter conseqüências fatais (OLIVEIRA; SIMONETTI, 2010).

5. O CRESCIMENTO

A criação de uma nova empresa é, de acordo com Longen (1997), o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com os seus valores, conhecimentos e habilidades. Portanto, as empresas, existem para satisfazer as necessidades das pessoas que as compõem.

As empresas, independente do seu tamanho, passam por diversas fases de desenvolvimento ao longo de sua existência. Lezana e Lanza (1996), sugerem que o processo evolutivo de uma empresa está composto por diversas etapas que devem ser superadas, desde sua criação até que a empresa possa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Numa analogia à evolução dos seres vivos, este processo recebe a denominação de Ciclo de Vida das Organizações.

Como os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, Adizes (2002) recomenda investir esforços no sentido de sempre ter conhecimento da posição da empresa no modelo do ciclo de vida das organizações. Isto permite que a administração possa tomar antecipadamente as medidas preventivas que possibilitem enfrentar mais cedo os problemas futuros da empresa, ou até evitá-los por completo.

Naturalmente, assim como qualquer empresa, as pequenas empresas são diferentes umas das outras, uma pesquisa apresentada por Scott e Bruce (1987) mostrou que há suficientes similaridades nos problemas apresentados por todas elas, o que viabilizou o desenvolvimento de um modelo de crescimento que é útil para a administração de pequenas empresas.

Todo negócio passa por diversos estágios, cada qual com suas características próprias. O ciclo de vida das organizações proposto por Scott e Bruce (1987) divide o ciclo de vida das pequenas empresas em cinco estágios: Início; Sobrevivência; Crescimento; Expansão; e Maturidade. A transição de um estágio para o próximo requer uma mudança e será ocasionada por alguma crise. Se os administradores são pró-ativos e se antecipam às crises, os problemas de mudanças podem ser minimizados. O conhecimento de que crises podem acontecer e o que esperar em cada estágio de vida do negócio vai facilitar o processo de mudança na empresa.

5.1 O Crescimento Desordenado

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

O planejamento não é o responsável exclusivo pelo alcance dos objetivos da empresa. Se o planejamento é apenas uma etapa do processo administrativo ele precisa ser acompanhado da execução, acompanhamento, controle e a correção do que for necessário.

As empresas de pequeno porte acabam não dando muita importância desta etapa. A maioria dessas empresas pratica, mesmo que de forma inconsciente, as etapas de execução e de controle de alguns de seus objetivos, tais como vender, obter lucro, mas o empresário acaba definindo erroneamente estes objetivos com uma espécie de "planejamento", pois, para ele o importante é se a empresa está tendo lucro hoje.

Assim, a falta de planejamento é a grande vilã das micro e pequenas empresas brasileiras. Essas empresas estão presentes num mercado altamente competitivo, e algumas ainda enfrentam problemas como sazonalidade. Por isso, a ausência desses passos do planejamento é de grande influência na existência dessas empresas.

A importância das micro e pequenas empresas para o país já é conhecida há muito tempo, conforme comprovam dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 2008).

Segundo esta instituição, as micro e pequenas empresas brasileiras são responsáveis pelo emprego de 67% da população economicamente ativa do país no ambiente urbano e contribuem com 20% do volume de riquezas gerado pela nação.

Tais dados quando associados às atividades empreendedoras demonstram uma grande perspectiva para o país. Segundo uma pesquisa realizada anualmente pela Babson College dos Estados Unidos e pela London Business School da Inglaterra, o Brasil se caracteriza como um dos países mais empreendedores do mundo (GEM, 2004).

Apesar da ótima correlação existente entre a importância das micro e pequenas empresas para o país e as altas taxas de empreendedorismo, o Brasil ainda hoje apresenta um índice alto de mortalidade para empreendimentos com até quatro anos de existência, quando comparados a países desenvolvidos da América do Norte e da Europa.

A explicação para tal ocorrência reside no fato da maioria dos empreendedores brasileiros não possuírem conhecimentos ou estarem despreparados para enfrentarem um mercado altamente competitivo. A pesquisa realizada pela Babson College e pela London Business School mostrou que no Brasil a maioria das empresas é criada por necessidade e não por oportunidade (GEM, 2004).

As pessoas empreendem quando perdem um emprego ou quando necessitam aumentar suas fontes de renda, não possuindo, portanto, preparo suficiente para tal desafio. Esta situação faz com que a maioria das empresas de micro e pequeno porte apresentem características administrativas peculiares e que influenciam diretamente o desempenho e sucesso em longo prazo.

As micro e pequenas empresas assumem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. Para Gonçalves (1994) em países como o Brasil onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial.

Além disso, as MPE's constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE desenvolveu em 2003 um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras, a seguir listadas e que podem ser entendidas como as principais causas do fracasso de cerca de 8 em cada 10 empresas que ingressam no mercado:

- baixo investimento em inovação tecnológica;
- baixo nível de terceirização;
- altas taxas de natalidade e mortalidade;
- alto índice de sonegação fiscal;
- presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares
- grande centralização do poder decisório;
- não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- baixo volume de capital empregado;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

- dificuldade de definição dos custos fixos;
- utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Da mesma forma, Anholon, Zoqui e Morreti (2007) confrontaram as principais características administrativas mencionadas pela literatura com as observadas na prática ao longo da implantação de programas de melhorias em 9 empresas de micro e pequeno porte do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí (São Paulo).

Ao longo de um ano, estes autores observaram deficiências administrativas como a falta de planejamento estratégico, a confusão entre a pessoa física do empresário e jurídica da empresa, a relação de parentesco na atribuição de cargos e tarefas, entre outras, além de pontos fortes como a flexibilidade, a comunicação efetiva, o contato mais próximo com o cliente, etc. Por meio da implantação de programas de melhorias, as deficiências foram reduzidas e os pontos fortes foram aperfeiçoados.

5.2 O Crescimento Ordenado

Ao se tratar sobre o crescimento ordenado, a primeira idéia que vem a cabeça são questões relativas ao planejamento urbano, o que não é o foco deste artigo. Na verdade, sob a ótica da perspectiva de crescimento, há também a possibilidade de um crescimento ordenado nas empresas.

Já escrevemos anteriormente, no item "planejamento" que "o crescimento ordenado de uma empresa passa pelo planejamento", justamente com o objetivo de antever fatos futuros.

Com a perspectiva de crescimento já projetada no planejamento, é hora de preparar-se tecnicamente através de cursos de capacitação, aprimoramento e atualização, tanto para o corpo operacional e diretivo da sociedade.

Essa preparação é necessária, pois à medida que o crescimento da organização se realiza, uma nova carga de impostos passa a fazer parte da nova característica empresarial, refletindo em novas circunstâncias e características de compras e de vendas (questões fiscais) bem como novas implicações financeiras, de *layout* e de pessoal.

Ou seja, é necessário estar preparado para atender uma demanda maior. "As entregas não podem atrasar". Temos pessoas e recursos suficientes para atenderem as nossas entregas que aumentaram? Mesmo antes de aumentar nossas entregas, nossa produção ou nossas compras aumentaram. Temos capital próprio para comprar novos equipamentos ou para

Adriano Sergio da Cunha, Thiago Coelho Soares

comprar mais mercadorias? Devemos utilizar capitais próprios ou capitais de terceiros? Nossas novas vendas serão suficientes para atender a esta nova demanda (compra de máquinas ou aumento dos estoques)? Em quanto tempo teremos o retorno desse investimento? Vale à pena crescer? Estamos preparados para crescer?

Assim, há uma mudança radical no processo de gestão, o que exige conhecimentos mais aprimorados do empresário, bem como uma nova estrutura física e organizacional da empresa, o que exige certos cuidados que veremos a seguir.

6. ALGUNS CUIDADOS NAS DECISÕES DE CRESCIMENTO

À medida que a possibilidade de crescimento das MPE's passa a ser uma realidade, seus gestores necessitam planejar possíveis cenários, antevendo assim, prazos, formas, resultados e procedimentos para que esse processo venha a se efetivar da forma mais rentável possível.

Em muitos casos, esses gestores não estão preparados para esta atividade: Planejar e antever cenários, pois sua qualificação profissional busca atender requisitos necessários à execução da sua profissão, como é o caso dos dentistas, médicos, veterinários, turismólogos, etc...

Em sua formação a orientação acerca da gestão é muito limitada, pois o objetivo maior é o foco na qualificação da sua profissão, tanto é que muitas vezes encontramos profissionais destas áreas que buscam um aprofundamento maior neste tema em cursos de aprimoramento.

A figura 1 (Impactos das decisões de crescimento) representa este processo de decisão, onde a ação realizada pelo gestor irá refletir no mínimo em dois dos possíveis cenários.

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

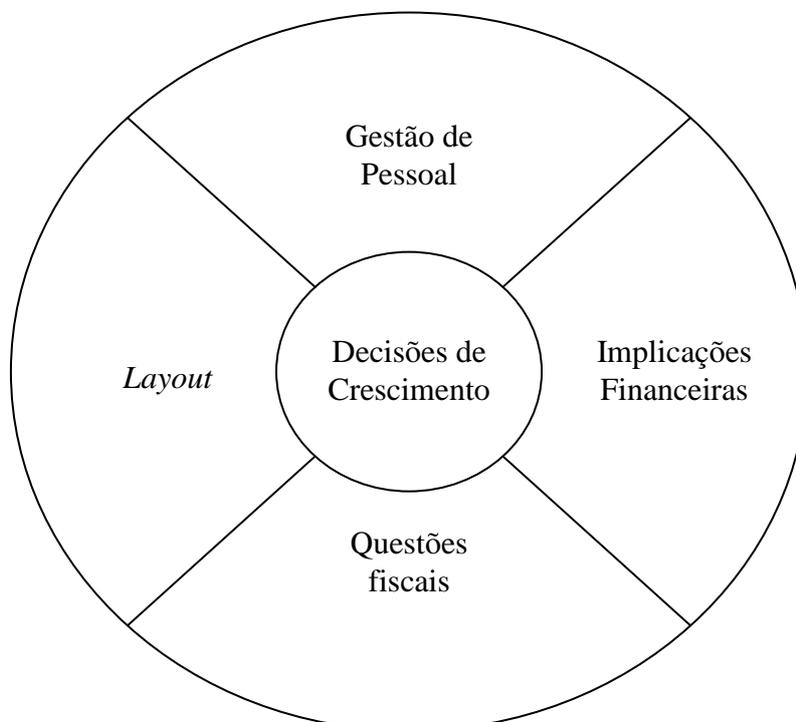


Figura 1 – Impactos das decisões de crescimento
Fonte: Elaborado pelos autores

Os temas contidos na figura não possuem neste artigo uma seqüência lógica de importância e nem de acontecimento e são discutidas individualmente nos tópicos seguintes.

6.1 O Crescimento e as Recomendações Acerca da Gestão de Pessoal

A maioria das MPE's, não possuem um departamento de recursos humanos estruturado, ou mesmo algum profissional específico para a realização dessa tarefa. Em muitas delas, é o próprio empresário que exerce essa atividade realizando apenas as atividades burocráticas, como por exemplo: o recrutamento e a seleção, a admissão, demissão e a folha de pagamento. As demais atividades que não são realizadas pelo próprio empresário são realizadas pelo escritório de contabilidade que atende à organização.

Características como esta não trazem benefícios à organização, pois segundo Chiavenato (2003, p. 26), "as organizações são sistemas sociais, porque são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e às interações dessas pessoas".

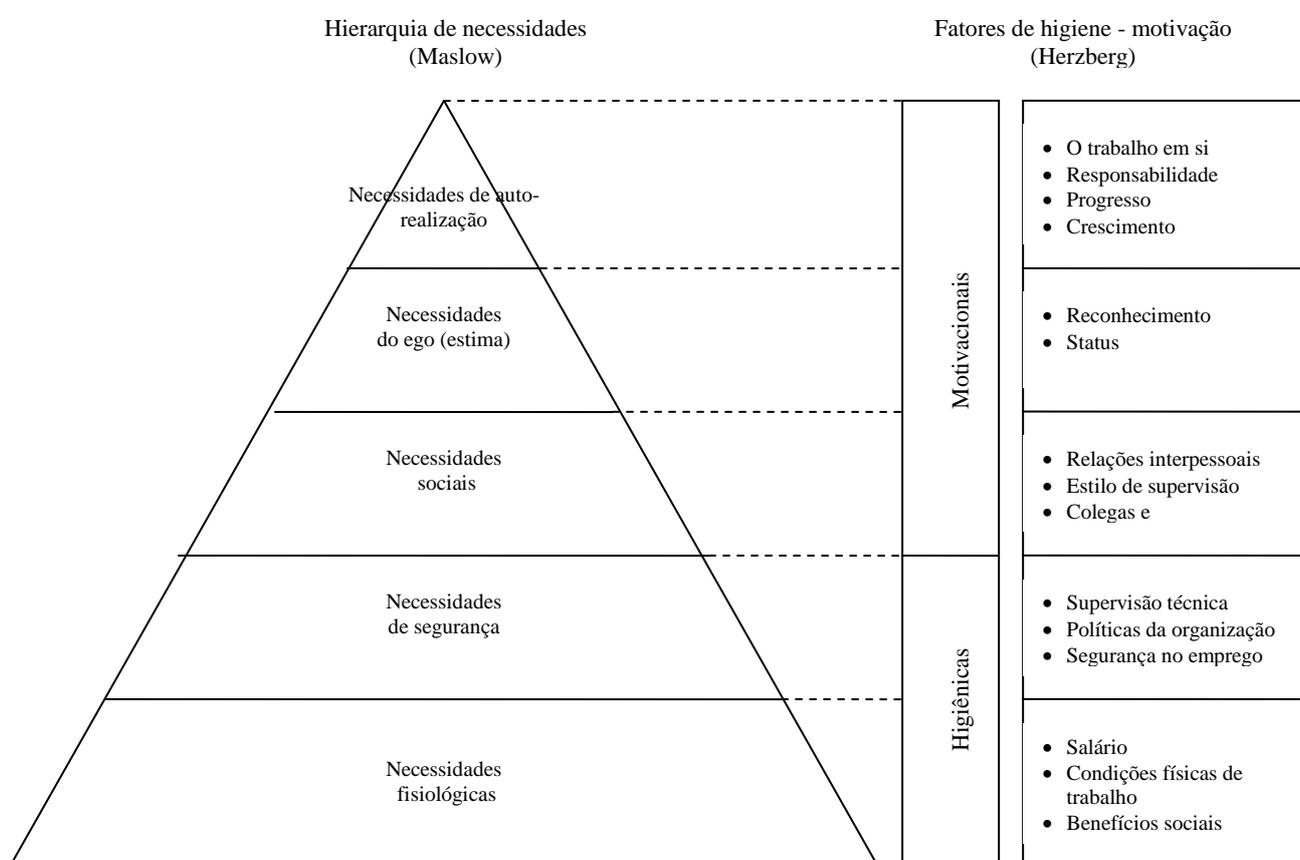
Com a possibilidade de expansão e crescimento, o gestor necessita ser capaz de compreender o comportamento e as necessidades da sua equipe, e com isso, necessita

Adriano Sergio da Cunha, Thiago Coelho Soares

aprimorar suas técnicas gerenciais para obter o máximo de retorno no seu ambiente de trabalho, sendo preponderante que conheça formas de motivar a sua equipe.

Duas teorias administrativas se destacam por tratar da questão motivacional, uma delas é a "Hierarquia das Necessidades" formulada por Maslow (MASLOW, 1943) que contempla uma abordagem intra-orientada e a outra é a "Teoria dos Dois Fatores" formulada por Herzberg (HERZBERG, 1959) que contempla uma abordagem extra-orientada.

O quadro 3 apresenta a comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg:



Quadro 3 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg
 Fonte: Davis (1972, p. 59).

Além destas duas teorias, outras também foram criadas, como: o "modelo contingencial de motivação de Vroom" e a "teoria de expectativa" de Lawler III.

Diante deste contexto, Como manter um bom clima organizacional? Como resolver conflitos?

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

Não se quer com este artigo responder a tantas perguntas nem tão pouco às várias novas perguntas que podem se suceder. É por isso que se recomenda a gestão de pessoas a um profissional qualificado.

Assim, cabe à organização o incentivo ao crescimento pessoal, não somente para reter seus talentos, mais para tornar a organização competitiva, trazendo também benefícios aos planos profissionais de seus colaboradores.

O quadro 4 apresenta várias formas de desenvolvimento de equipes, especificando o tipo de treinamento bem como os seus benefícios e características.

TIPO DE TREINAMENTO	BENEFÍCIOS E CARACTERÍSTICAS
TÉCNICO Treinamento sobre trabalho específico, em geral realizado na empresa e durante o expediente, sob a supervisão de instrutores especializados.	<ul style="list-style-type: none"> - Melhora o nível de desempenho de tarefas. - É preciso repetir o treinamento a intervalos regulares para reforçar as habilidades adquiridas. - Funciona melhor quando associado a um exame ou prova que ateste a qualificação.
QUALIDADE Treinamento nos princípios da qualidade total. Apresenta as "ferramentas" necessárias para a melhora e exige instrução de especialista.	<ul style="list-style-type: none"> - Traz soluções rápidas para problemas imediatos, além de benefícios a longo prazo. - Estimula a cultura do aperfeiçoamento constante. - Para surtir efeito, deve ser repetido continuamente.
HABILIDADES Contabilidade, criatividade, comunicação, tecnologia da informação, comunicação escrita, idiomas, vendas. Curso ministrado na empresa ou em escolas.	<ul style="list-style-type: none"> - Ao adquirir novas habilidades, todos se beneficiam. - Elimina o nervosismo na hora em que as habilidades são testadas na prática. - Para garantir a eficiência, é preciso complementar a teoria com oportunidades no dia-a-dia.
PROFISSIONAL Formação para atingir qualificação, como graduação ou pós-graduação. Curso externo, em meio-período ou período integral.	<ul style="list-style-type: none"> - Oferece formação perene e valiosa sob os aspectos pessoal e profissional. - A especialização leva a uma escolha mais seletiva das atribuições na empresa. - Exige esforço durante determinado período da vida.
FUNCIONAL Formação em marketing, planejamento, gerenciamento de vendas ou de recursos humanos. Curso externo, em geral de meio-período.	<ul style="list-style-type: none"> - Quase sempre gera melhor desempenho e amplia os horizontes profissionais. - Deve estar associado ao exercício de papéis funcionais. - Muitas vezes é ignorado por empresas tradicionais.
ATIVIDADE Treinamento que desenvolve aspectos como liderança ou trabalho em equipe por meio de atividades físicas, como o rapel.	<ul style="list-style-type: none"> - Oferece uma vivência efetiva do tema abordado e revigora a equipe. - Exige complementação e coordenação por meio de um treinamento gerencial mais direto.
GERENCIAL Desenvolve expertise e conhecimento em áreas como estratégia e gerenciamento de mudanças. Pode ocorrer dentro ou fora da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Os gerentes identificam, avaliam e solucionam problemas reais. - Tem valor inestimável quando aplicado ao trabalho. - Caso o gerente mantenha seu envolvimento, toda a equipe também se beneficia.

Quadro 4 - Formas de desenvolvimento da equipe
Fonte: Heller (2000, p. 25).

Portanto, face aos diversos tipos de treinamento, cabe à gestão da sociedade identificar as necessidades e diversificar as oportunidades para que haja um crescimento organizacional em todos os seus níveis.

6.2 O Crescimento e as Recomendações Acerca do *Layout*

O *layout* organizacional vai além de questões relacionadas à apresentação visual e devem refletir também preocupações com o ambiente, iluminação, temperatura, cores, ruídos, ventilação etc.

Conforme o *International Labour Office (Organização Internacional do Trabalho)*, *layout* conforme a definição do é a posição relativa dos departamentos, seções e/ou escritórios das máquinas, dos estoques e do trabalho manual ou intelectual dentro de cada departamento ou seção, dos meios de suprimento e acesso às áreas de armazenamento e de serviços - tudo relacionado dentro do fluxo do trabalho. (MACHLINE, 1979)

Modificações no *layout* têm por objetivo melhorar a aparência e o conforto, economizar nas operações desenvolvidas pela organização, facilitar o fluxo das pessoas e dos materiais e proporcionar segurança e conforto aos trabalhadores.

Assim, você pode observar que a preocupação com o *layout* organizacional pode promover resultados interessantes no tocante ao aproveitamento do espaço físico. Pois este procura promover uma melhor aparência e conforto, melhorar o fluxo tanto das pessoas quanto dos materiais, promover a maximização das áreas disponíveis para a realização das atividades e permite um melhor planejamento de ampliações de recursos, além de eliminar retrabalhos e reprocessos.

Outro aspecto a ser considerado são os reflexos que uma possibilidade de crescimento pode exigir.

Hipoteticamente podemos considerar que uma pequena loja possua uma área total de 60m² e que receba uma oferta de alugar a loja ao lado da sua, que possui uma área de 80m² e está localizada na esquina.

A primeira preocupação do empresário é se o valor do aluguel é possível de ser pago. Superada essa preocupação, parece uma ótima oportunidade de passar de 60m² para 140m² e ainda ficar na esquina parece perfeito.

Várias são as repercussões dessa proposta: Será necessário realizar investimentos para concretizar a idéia. Além disso, teremos recursos para dobrar nossos estoques? Estes recursos

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

serão próprios ou teremos que buscar uma linha de crédito? Em quanto tempo teremos o retorno desse investimento?

6.3 O Crescimento e as Recomendações Sobre as Questões Financeiras

Esta gestão enfatiza os problemas de caixa e liquidez da empresa, de forma a permitir a tomada de decisões em termos de programação financeira.

São basicamente duas as funções da gestão financeira:

- a) encontrar fontes de recursos para que a empresa possa para operar; e
- b) encontrar aplicações que possam gerar a maior rentabilidade para a empresa sem prejudicar sua liquidez.

A gestão financeira se baseia no planejamento organizacional para assim poder desenvolver o seu planejamento orçamentário e financeiro. A partir das ações traçadas no planejamento estratégico da empresa é traçada a melhor forma de desenvolver as ações da empresa. Estas ações consomem recursos que são alocados no orçamento empresarial.

Ao terminar o orçamento os gestores financeiros precisarão saber quais as melhores fontes de recursos, caso o fluxo de caixa projetado seja negativo, ou qual a melhor aplicação caso o fluxo de caixa projetado seja positivo.

A maior parte das micro e pequenas empresas não apresentam uma administração eficiente de seus recursos financeiros. Isto acontece por falta de planejamento por parte dos empresários. Este fato acaba dificultando muito a sobrevivência da empresa, pois, estas normalmente não possuem grandes reservas de capital, e ao encontrar as primeiras dificuldades não estão preparadas e acabam sofrendo problemas.

Para realizar esse planejamento começa-se com a colheita de dados. Isso pode ser feito através de anotações no dia-a-dia. Informações como o dia da semana que vende mais, qual a época do mês ou do ano em que se obtêm os melhores resultados financeiros, etc. Assim, registrar a entrada e a saída de seus recursos, conhecer melhor a sua empresa e planejar seu fluxo de caixa conforme suas necessidades.

O fluxo de caixa da empresa pode ser feito e planejado diariamente, semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, desde que o empresário observe a cada dia se o que foi planejado está acontecendo realmente na prática.

6.3.1 Gestão Econômica

Nesta gestão, se avalia a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos. Tem como ponto de sustentação o planejamento e o controle.

A gestão econômica consolida as demais gestões já que todas as atividades em uma empresa devem estar voltadas para o resultado econômico da mesma.

A gestão econômica preocupa-se com o resultado econômico das áreas da empresa como um todo, e não de alguns segmentos isolados, na busca da otimização do resultado global. Está embutindo assim, a visão sistêmica do processo, pois nem sempre a maximização do resultado das partes contribui para a otimização do resultado da empresa. Esse equilíbrio é à busca da gestão econômica.

6.3.2 Gestão Operacional

Esta área da gestão empresarial corresponde a todas as áreas de atividade da empresa. Estas podem ser: produção, logística, recursos humanos, vendas, publicidade, compras, finanças, entre outras.

A gestão operacional dá ênfase para a execução das atividades, buscando assim uma linha de produto/serviço de cada atividade, da forma mais eficiente e racional possível. Desta feita, a gestão operacional evidência o *modus operandi* de cada área da empresa.

Modus operandi é uma expressão em latim que significa "modo de operação". É quando uma organização usa o mesmo jeito e aplicação em todas as coisas que realiza, faz tudo do mesmo jeito de uma mesma forma.

6.3.3 Fluxo de Caixa

A demonstração do fluxo de caixa para usuário externo segrega os itens em três grandes grupos: fluxo das atividades de investimentos, das atividades de financiamento e das atividades operacionais.

As atividades de investimentos são aquelas oriundas das decisões de investimento de longo prazo como as decorrentes de compras de máquinas, terrenos, veículos, etc. Ou seja, esse fluxo de caixa esta relacionada com as movimentações de caixa que irão afetar o ativo permanente da empresa. De maneira geral, esse fluxo de caixa é negativo, e representa que a empresa tem desembolsos nas atividades de investimento. Situações contrárias, onde o fluxo de caixa é positivo, podem indicar que a empresa esta reduzindo o seu imobilizado,

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

comprometendo o seu nível de crescimento e sua sobrevivência futura. São típicos de empresas em regime pré-familiar, que não conseguem obter caixa com suas operações e necessitam de recursos para fazer face às obrigações com seus financiadores.

O fluxo de caixa das atividades de financiamento é oriundo da escolha da estrutura de capital da empresa. São as movimentações de caixa decorrentes do pagamento de empréstimos, integralização de capital, pagamento de dividendos, entre outras. Quando a empresa encontra-se na fase de elevado crescimento, obterá volume de recursos superior aos pagamentos que deve realizar, levando um fluxo de financiamento positivo. Já nos momentos de consolidação de empreendimentos, o fluxo de caixa dessas atividades tende ao negativo.

Um dos indicadores mais relevantes de solvência de uma empresa encontra-se na geração de fluxo de caixa positivo com as atividades operacionais. Esses recursos são oriundos dos resultados da empresa, e estão, portanto, vinculados a gestão do capital de giro.

É importante ressaltar que o comportamento do fluxo de caixa será influenciado por diversas variáveis, entre as quais se destacam o setor de atuação da empresa, o ambiente econômico, a fase do ciclo de vida da empresa e a existência de novos projetos de investimentos. O fluxo de caixa das atividades operacionais pode assumir posições negativas, sem que isso represente um sinal de insolvência, quando a empresa encontra-se na fase inicial do seu ciclo de vida ou quando fez vultosas inversões em novos projetos que demandam recursos para capital de giro.

6.3.4 Orçamento

O orçamento conforme é um instrumento para o planejamento e controle das operações a curto prazo. Geralmente, um orçamento operacional cobre um período de um ano e inclui as receitas e as despesas e custos previstos para esse período. Existem dois tipos principais de orçamento, o orçamento de capital ou investimento e o orçamento operacional ou de período. O orçamento de investimento analisa as diversas alternativas de investimento que dispõe a empresa para implantar ou expandir a sua capacidade de produção e/ou comercialização. O orçamento operacional envolve receitas e custos, sendo orientado pelos objetivos e metas propostos pela organização. É formado pelo orçamento de vendas, de produção, de despesas, de caixa e DRE projetada.

Adriano Sergio da Cunha, Thiago Coelho Soares

Dentre os objetivos da elaboração do orçamento empresarial podem ser citados os seguintes pontos:

- Tomada de decisão;
- Planejamento e controle;
- Fixar objetivos e metas;
- Manter a administração informada;
- Confrontar o realizado com o orçado.

Dentre as principais características do orçamento podem ser apontadas as seguintes:

- Projeção para o futuro;
- Flexibilidade na aplicação (adapta-se a conjuntura externa e interna);
- Participação direta dos responsáveis (plano imposto vs plano estudado).

Além de tais características, o orçamento apresenta as seguintes peculiaridades:

- Estima o potencial lucro/prejuízo;
- É apresentado em termos monetários, embora as cifras possam ser fundamentadas em valores não monetários (como por exemplo, unidades produzidas ou vendidas);
- Cobre geralmente o período de um ano (algumas empresas influenciadas por atividades sazonais podem elaborar dois orçamentos anuais, como as empresas do ramo de roupas);
- É um compromisso gerencial (os executivos comprometem-se a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos do orçamento);
- A proposta orçamentária é aprovada por autoridade mais alta do que os responsáveis pela execução do orçamento;
- Uma vez aprovado, o orçamento só pode ser alterado sob condições especiais;
- O desempenho financeiro real é comparado com o orçamento e as variações são analisadas e explicadas.

No processo de elaboração empresarial devem ser seguidas as seguintes fases:

Fase 1- Determinar objetivos e metas;

Fase 2- Programar as atividades de cada departamento ou setor;

Fase 3- Comparar os resultados com o orçado;

Fase 4 – Ajustes, realimentação (*feedback*).

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

Os dois tipos principais de orçamentos são:

- Orçamento de CAPITAL ou INVESTIMENTO
- Orçamento OPERACIONAL ou de PERÍODO

6.4 O crescimento e as recomendações Sobre as Questões Fiscais

A Lei Complementar nº 123/2006, instituiu que a partir de 01/07/2007, o novo tratamento tributário simplificado, também conhecido como Simples Nacional ou Supersimples.

O Simples Nacional ou Supersimples estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias. Este regime substituiu, a partir de 01/07/2007, o Simples Federal (Lei nº 9.317/1996), que ficou revogado a partir daquela data.

A opção de enquadramento neste tipo de tributação se dá em função da receita bruta e que não estejam previstos nos impedimentos relacionados em Lei.

Estão impedidas todas as Microempresas (ME) ou as Empresas de Pequeno Porte (EPP) que:

- no ano-calendário imediatamente anterior, tiveram receita bruta superior a R\$ 2.400.000,00;
- cujo capital participe outra pessoa jurídica;
- seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior;
- cujo capital participe pessoa física que seja inscrita como empresário ou seja sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado nos termos da Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00;
- cujo titular ou sócio participe com mais de 10% do capital de outra empresa não beneficiada pela Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00;

Adriano Sergio da Cunha, Thiago Coelho Soares

- cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00;
- seja constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo;
- participe do capital de outra pessoa jurídica;
- exerça atividade de banco comercial, de investimentos e de desenvolvimento, de caixa econômica, de sociedade de crédito, financiamento e investimento ou de crédito imobiliário, de corretora ou de distribuidora de títulos, valores mobiliários e câmbio, de empresa de arrendamento mercantil, de seguros privados e de capitalização ou de previdência complementar;
- seja resultante ou remanescente de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento de pessoa jurídica que tenha ocorrido em um dos 5 anos-calendário anteriores;
- seja constituída sob a forma de sociedade por ações;
- explore atividade de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, gerenciamento de ativos (*asset management*), compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (*factoring*);
- que tenha sócio domiciliado no exterior;
- cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;
- preste serviço de comunicação;
- possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- preste serviço de transporte intermunicipal e interestadual de passageiros;
- seja geradora, transmissora, distribuidora ou comercializadora de energia elétrica;
- exerça atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas;
- exerça atividade de importação de combustíveis;
- exerça atividade de produção ou venda no atacado de bebidas alcoólicas, cigarros, armas, bem como de outros produtos tributados pelo IPI com alíquota ad valorem superior a 20% ou com alíquota específica;
- tenha por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

profissão regulamentada ou não, bem como a que preste serviços de instrutor, de corretor, de despachante ou de qualquer tipo de intermediação de negócios;

- realize cessão ou locação de mão-de-obra;
- realize atividade de consultoria; e
- se dedique ao loteamento e à incorporação de imóveis.

A opção por esta forma de tributação concede à organização que sejam recolhidos mensalmente, por meio de um único documento de arrecadação os seguintes tributos:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição para a Seguridade Social (cota patronal);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS);
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);

O recolhimento na forma do supersimples não exclui a incidência de outros tributos que não foram listados aqui. Mesmo para estes tributos listados, há situações em que o recolhimento será à parte do Simples Nacional.

Assim, podemos observar que com o supersimples as empresas passam a ter algumas vantagens que até então não tinham, tais como a redução da carga tributária e linhas de créditos específicas para as MPES.

Ao optarem pelo crescimento deverão estar conscientes da sua nova característica fiscal e das obrigações que esta condição implica. Estas obrigações devem ser elencadas e visualizadas em um processo de planejamento que apresente seus novos compromissos.

A primeira repercussão deste crescimento é a necessidade de recolhimento da contribuição patrimonial ao INSS - Instituto Nacional do Seguro Social, o que representaria um acréscimo de 20% sobre o montante da folha de pagamento mensal.

7. CONCLUSÃO

Crescer e tomar corpo é uma tarefa complexa e que pode repercutir implicações das mais variadas. Este artigo buscou chamar a atenção quanto a este processo, que por analogia pode ser exemplificado como as ondas criadas quando jogamos pedras na água.

Tomar decisões compreende um processo complexo e difícil independentemente do tamanho das organizações. Qualquer decisão possui riscos e possivelmente apresentarão conseqüências, algumas brandas outras graves. No tocante as microempresas, a complexidade da decisão é maior porque um equívoco pode ter conseqüências fatais.

Os reflexos das ondas dependerão da força e do tamanho da pedra, que numa organização devem ser calculadas.

É necessário um planejamento para identificar se o esforço realizado para enquadramento no sistema de tributação simplificada é realmente vantajoso, mesmo porque as empresas são submetidas a várias limitações para que possam realizar o enquadramento nesta modalidade de tributação.

Ao empresário cabe concentrar-se na sua atividade fim, no entanto deve estar atento às oportunidades de crescimento sabendo em qual novo cenário estará incluso. É uma atividade constante que pode exigir decisões além da sua formação profissional, exigindo assim, um aprimoramento gradativo e assessoramento que possa dirimir dúvidas no que tange o processo de crescimento.

8 REFERÊNCIAS

ADAMONIENE, R., ANDRIUSCENKA, J. **The small and medium-sized enterprises: the aspects of appliance the principles of strategic management.** New York: Economics and Management, 2007. p. 548-555.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANHOLON, R.; ZOQUI, E. J.; PINTO, J. de S.; MORETTI, D. de C. **Características administrativas de micro e pequenas empresas: confronto entre a teoria e a prática.** Metrocamp Pesquisa, v. 1, n. 1, p. 88-103, jan./jun. 2007

BITNER, L. N., POWELL, J. D. **Expansion planning for small retail firms.** New York: Journal of Small Business Management, April 1987. p. 47-54.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das micro e pequenas empresas (MPE)

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVIS, Keith. **Human behavior at work**. New York: Mc-Graw-Hill, 1972.

FABRETTI, Lúdio Camargo. **Prática tributária da micro, pequena e média empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FARID, Elizangela. A importância das MPEs. *Cruzeiro do Sul*, Sorocaba, p.10, 24 out. 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GEM, GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil. 2004.

GONÇALVES, J. E. L. **Os Impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 34, n. 1, p. 63 a 81, jan/fev. 1994.

HELLER, Robert. **Como aprimorar a gestão de pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2000.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. New York: John Willey, 1959.

IBGE - Coordenação de Serviços e Comércio. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IBRAHIM, N. A., ANGELIDIS, J. P., PARSA, F. **The status of planning in small businesses**. New York: American Business Review. June 2004. p. 52-60.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

FERREIRA, C. **Pesquisa sobre mortalidade de empresa e fatores condicionantes**. Florianópolis: SEBRAE, 1999.

LEI nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996.

LEI nº 9.841, de 05 de outubro de 1999.

LEI COMPLEMENTAR nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

LEZANA, Á. R. LANZA, N. S. A.. **A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas**. In: Anais do 2º Congresso Internacional de Engenharia Industrial & 16º Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Piracicaba, 1996.

Adriano Sergio da Cunha, Thiago Coelho Soares

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor.** Dissertação de Mestrado. EPS, UFSC, 1997.

MACHLINE, Claude et al. **Manual de administração da produção.** 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation.** Psychological Review, p. 370-396, July 1943.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, S. R. M. de; SIMONETTI, V. M. M. **Intuição e percepção no processo decisório de microempresa.** Revista da micro e pequena empresa – FACCAMP. v.3, n.3, jan.-abr.2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SCOTT, M.; BRUCE, R.. **Five stages of growth in small business.** Long Rang Planing, v. 20, n.3, p. 45-53, 1987.

SEBRAE-SP. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas.** São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

ZAVALA, Rodrigo. **Guia mostra benefícios para microempresa.** Aprendiz: São Paulo, p. 10, 14 out 2003.