

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ÉRIKA PATRÍCIA ALMEIDA ROCHA

**ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: caso N. D. da Costa Comércio**

São Luís - MA
2015

ÉRIKA PATRÍCIA ALMEIDA ROCHA

**ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: caso N. D. da Costa Comércio**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal
do Maranhão – UFMA, como requisito
para conclusão do curso.
Orientadora: Prof^ª. Me. Giselly Danniela
de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

São Luís - MA
2015

ÉRIKA PATRÍCIA ALMEIDA ROCHA

**ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: caso N. D. da Costa Comércio**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Maranhão – UFMA, no curso de graduação em Administração – UFMA, como requisito para conclusão do curso.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Giselly Danniela de Albuquerque C. Ferreira (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

1° Examinador(a)
Universidade Federal do Maranhão

2° Examinador(a)
Universidade Federal do Maranhão

A Deus pela oportunidade, força e por seu amor. Ao meu esposo pelo companheirismo, apoio e carinho. Aos meus pais e família pelo apoio e confiança. A minha filha Isabelly, que me enche de força e sonhos.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão para meu poderoso e amável Deus. Graças a ele cheguei até aqui, sou muito grata pela força, pela saúde e pelas boas pessoas que estão ao meu redor. Foi ele também quem me presenteou com:

Minha filha, Isabelly, o ser que mais amo na Terra.

Meu marido e amigo, Isaac, que me enche de forças e é um verdadeiro companheiro. Eu o admiro e amo muito!

Meus pais, Carlos e Josy, pessoas que me ensinaram a dar valor às oportunidades e a respeitar as pessoas.

Minha amada irmã, Keila, que, mesmo longe, é sempre uma pessoa muito especial e muito carinhosa, me dando apoio e forças.

Demais familiares de perto ou de longe que eu respeito muito e estão sempre torcendo por mim, em especial minha tia Carla, e meu tio Jakson, com sua esposa Fabiana, que sempre estão ao meu lado.

Minha sogra Maria e cunhada Marilene que estão sempre me ajudando e me dando apoio.

Minha amiga que conquistei nesses quatro anos de curso: Juliana de Nazaré.

Por fim, agradeço a minha professora e orientadora, Giselly Ferreira, que tanto me ajudou, sempre foi muito paciente e compreensiva e me conduziu na produção da monografia.

“A estratégia de ontem foi o que nos possibilitou sobreviver até agora, mas uma nova estratégia deve ser criada se quisermos garantir nossa sobrevivência no futuro.”

Paul Levesque

RESUMO

As micro e pequenas empresas possuem relevante importância na economia de um país, é através delas que muitos profissionais mudam sua realidade de trabalho: passam de empregados a proprietários de um pequeno negócio. O objetivo deste estudo é analisar como micro e pequenas empresas podem alcançar um diferencial através de uma gestão com estratégias sustentáveis. Além de referências bibliográficas, a pesquisa foi realizada através de um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte, N. D. da Costa Comércio, localizada na cidade de São Luís, no estado do Maranhão. O estudo inclui o posicionamento da empresa em relação ao tema apresentado e os resultados mostram que o gestor e proprietário da empresa estão focados em equilibrar seu sucesso financeiro com responsabilidade socioambiental por meio de estratégias de gestão sustentáveis.

Palavras-chave: Estratégias sustentáveis. Micro e pequenas empresas. Desenvolvimento. Diferencial. Responsabilidade socioambiental.

ABSTRACT

Micro and small enterprises have significant importance in the economy of a country is through these companies that many professionals change their working reality, are only used to own a small business. The aim of this study is to analyze how micro and small businesses can achieve a differential through management with sustainable strategies. Besides references the survey was conducted through a case study in a small business, N. D. Costa Commerce, located in the city of São Luís, State of Maranhão. The study includes the company's position in relation to the issue presented , and the results show that the manager and owner of the company is focused on balancing your financial success with environmental responsibility through sustainable management strategies.

Keywords: Sustainable Strategies. Micro and small businesses. Development. Differential. Environmental responsibility.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	- Pontos fortes e fracos das empresas familiares.....	19
Quadro 2	- Os pré-requisitos do empreendedorismo social.....	21
Quadro 3	- Os benefícios do empreendedorismo social para a população local.....	23
Quadro 4	- Agentes na empresa inovadora.....	24
Gráfico 1	- Dificuldade na implantação de um empreendimento.....	47
Gráfico 2	- Itens que merecem maiores investimentos para o bom desenvolvimento do negócio.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	O ATUAL ENTENDIMENTO SOBRE EMPREENDEDORISMO	13
2.1	Empresas familiares	18
2.2	Empreendedorismo social	20
2.3	Inovação e tecnologia	23
2.4	Apoio ao empreendedorismo	26
3	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	28
4	ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	34
4.1	Competitividade vs. pressão social e ambiental	37
4.2	Responsabilidade social das organizações	38
5	ESTUDO DE CASO	40
5.1	Descrição de campo	40
6	METODOLOGIA	42
6.1	Tipo de pesquisa	42
6.2	Visão teórica	42
6.3	Objeto da pesquisa	43
6.4	Métodos e meios técnicos	43
6.5	Metodologia da análise de dados	43
7	RESULTADOS	44
7.1	Apresentação e análise de dados	44
7.2	Estratégias sustentáveis como diferencial competitivo na empresa N. D. da Costa Comércio	53
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICES	61
	ANEXOS	63

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que a cidade de São Luís, capital do estado do Maranhão, possui múltiplas organizações e as micro e pequenas empresas são as mais presentes nesse mercado, que estão sempre mudando e adaptando-se às novas exigências do mercado. Diante disso, a evolução tecnológica e econômica tem como contraponto crises no campo social e ambiental, ou seja, as grandes organizações e até as micro e pequenas empresas (MPEs) devem implantar ou implementar melhorias socioambientais e ter, como planejamento, estratégias sustentáveis.

"No Brasil, as pequenas empresas sempre estarão em alta, pois são ainda carentes em vários aspectos, com relação ao desenvolvimento do país e, ao mesmo tempo, com recursos materiais e humanos em abundância, com territórios ainda pouco populosos e inexplorados, paralelamente ainda temos uma população em constante crescimento" (ALTRÃO, 2001, p. 95).

O objetivo geral deste estudo é evidenciar que MPEs podem alcançar diferenciais positivos através de uma gestão com estratégias sustentáveis, como problemática questiona-se: de fato, as MPEs conseguem fomentar um planejamento com estratégias sustentáveis capazes de contribuir com o desenvolvimento da empresa?

Têm-se ainda os seguintes objetivos específicos: a) Pesquisar o que o empreendedor em estudo pensa a respeito de sustentabilidade; b) Identificar as estratégias sustentáveis existentes na empresa; c) Avaliar os benefícios que as estratégias sustentáveis trazem para o micro e pequeno empreendedor; d) Analisar qual diferencial a empresa pode alcançar tendo atitudes sustentáveis.

A pesquisa será feita em uma pequena empresa localizada na cidade de São Luís, Maranhão, do ramo de comércio alimentício, de venda a varejo, denominada N. D. da Costa Comércio.

Assim, este trabalho terá o primeiro capítulo reservado para defender o interesse por pesquisar o âmbito das pequenas empresas e sua gestão, os pontos fortes de uma gestão com estratégias sustentáveis.

O segundo capítulo, "O atual entendimento sobre empreendedorismo", trata da importância de empreender, conceitos e ramificações. Tipos de empreendedorismo são destacados nesta seção para mostrar como as pessoas estão tornando-se empreendedores e o quanto ainda se tem para fazer. O terceiro

capítulo apresenta as MPEs, conceituação, características, vantagens e as influências que geram na economia.

O quarto capítulo é dedicado às estratégias sustentáveis, pontos fortes, atuação dentro das MPEs. O ponto mais importante nesta seção é esclarecer como essas estratégias podem representar um diferencial competitivo para MPEs.

O quinto capítulo é destinado à descrição de campo do estudo de caso.

O sexto capítulo mostra a metodologia empregada para a realização da pesquisa.

Depois dos esclarecimentos apresentados nos capítulos iniciais sobre empreendedorismo, inovação, MPEs, perspectivas e influências na região, o capítulo sete aborda os resultados da pesquisa. São apresentados também a observação e o julgamento da entrevista feita com o proprietário de uma pequena empresa localizada na cidade de São Luís, analisando todos os dados levantados.

O oitavo capítulo trará as considerações finais sobre estratégias sustentáveis como diferencial competitivo para micro e pequenas empresas.

Empreender e ser sustentável não quer dizer que uma empresa será totalmente sustentável, mas que é fundamental analisar o que pode ser feito pela mesma.

2 O ATUAL ENTENDIMENTO SOBRE EMPREENDEDORISMO

Com o objetivo de evidenciar como estratégias sustentáveis podem trazer benefícios e até ser um diferencial para as MPEs, torna-se necessário conceituar empreendedorismo e micro empreendedorismo, assim como apresentar seus pontos fortes e fracos. A atenção desta pesquisa está voltada para as MPEs, por isso, é relevante esclarecer como acontece o empreendedorismo e como este afeta o desenvolvimento do mercado.

Em nenhum outro momento da história houve tanto interesse em oportunidades empreendedoras. Entender o que é empreendedorismo, como ser um empreendedor e como manter um micro negócio são questões que recebem considerada atenção. As oportunidades empreendedoras existem para aqueles que conseguem inovar um produto ou serviço que interessa para variados clientes. É importante lembrar que essas oportunidades ocorrem quando uma pessoa tem uma ideia da qual outros não tiveram, mas o empreendedor precisa estar preparado com recursos (ter um capital para investir) e capacidade (estar disposto para lidar com os erros e fracassos, como forma de aprendizagem) para ser bem-sucedido.

Segundo Longenecker (2011) empreendedores são pessoas que enxergam as precisões do mercado e começam novas empresas para atender essas precisões.

Alcançar a “independência” é o fator principal para as pessoas começarem seu próprio negócio, ser seu próprio chefe. Abandonar as outras organizações para tomar suas próprias decisões, as pessoas sentem liberdade para trabalhar, mas isso não quer dizer que o novo trabalho requer menos atenção, responsabilidade.

Abandonar o atual emprego para construir o sonho de ser um empreendedor é uma alternativa bem séria e cheia de riscos, pesquisadores afirmam que o mais seguro para os futuros empreendedores é continuar no seu trabalho e também dar duro no seu empreendimento até que o mesmo alcance maior segurança dentro do mercado.

A palavra empreendedorismo advém do termo de língua inglesa *entrepreneurship*, que é derivado da palavra de idioma francês *entreprendre* que denomina alguém que assume os riscos de criar um novo negócio.

Segundo Leite (2012) pode-se traduzir Entrepreneur como “empresário”. Porém, Drucker (1975) afirma que o termo é empregado para designar empreendedor, e não necessariamente um empresário.

Para Dolabela (1999 p. 43): “empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra entrepreneurship e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

O empreendedor é uma pessoa pró-ativa, faz as coisas acontecerem, é aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação.

Nos Estados Unidos, o empreendedorismo já é bem difundido e conhecido. No Brasil, o surgimento, a necessidade e preocupação em se compreender melhor o assunto são resultantes do:

[...] aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Sem alternativas, os ex-funcionários dessas empresas começaram a criar negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando o pouco que ainda lhes restou de economias pessoais, fundos de garantia etc. (DORNELAS, 2008, p. 01).

O empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e onde será feito, é um ser social, produto do ambiente em que vive (época e lugar). São considerados como exemplos de empreendedores:

Um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela; Uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços agregando novos valores; um empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais. (DOLABELA, 1999, p. 69).

Empreendedor é aquele que identifica oportunidades, que fica atento às informações e sabe que o conhecimento aumenta suas chances de sucesso. Empreendedorismo é um conjunto envolvido por pessoas e processos que levam à transformação de ideias em oportunidades e devem ser devidamente implementadas para que o novo negócio seja um caso de sucesso.

Segundo Dornelas (2008), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos

calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

Tem 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 recalculados e a possibilidade de fracassar.
(DORNELAS, 2008, p. 23).

Empreendedor é mais usado para nomear as pessoas que criam um novo negócio, mas é possível também ser empreendedor dentro de empresas já constituídas, inovar dentro de um negócio já existente. O surgimento de um novo negócio acontece muitas vezes por necessidades causadas pelo desemprego, pela falta de oportunidades, este é o empreendedorismo por necessidade. Porém, o empreendedorismo vai além de uma solução para o problema do desemprego, para os jovens, por exemplo, é a chance de realizar seus sonhos através do negócio próprio, apesar de todos os riscos que este apresenta (DORNELAS, 2008).

Segundo Dornelas (2008), todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. Dornelas também acredita que hoje o empreendedor seja o motor da economia, um agente de mudanças, o indivíduo que faz acontecer, enxerga oportunidades para fazer negócios, está sempre otimista, acredita que tudo imaginado pode tornar-se realidade, implementa e acompanha o desenvolvimento do empreendimento. Porém, é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando outros enxergam caos, contradição e confusão. É o possuir de competências para descobrir e controlar recursos aplicando-os da forma produtiva.

É importante destacar que foi Schumpeter quem deu projeção ao tema, associando definitivamente o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como o elemento que dispara e explica o desenvolvimento econômico. (DOLABELA, 1999, p. 48).

Muitos pensam que o empreendedorismo aplica-se somente a Micro e Pequenas Empresas (MPEs), mas, o autor Chiavenato (2008, p. 261), mostra-nos que:

[...] empreendedorismo não se trata apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio – produtos,

processos, negócios, ideias – enfim, uma grande variedade de aplicações inovadoras que ainda estão longe de serem esgotadas. (CHIAVENATO, 2008, p. 261).

Diversos conceitos foram aqui apresentados, a partir disso podemos listar como atividades do empreendedorismo, de acordo com Dolabela (1999, p. 46), as seguintes ações:

- A disseminação da cultura empreendedora no sistema de ensino formal em todos os níveis;
- A disseminação da cultura empreendedora e o apoio à ação empreendedora entre grupos sociais, tais como desempregados, minorias, aliados do processo econômico;
- O empreendedorismo comunitário, em que sociedades desfavorecidas articulam-se para enfrentar a adversidade;
- A sensibilização das forças da sociedade para a importância do empreendedorismo e da pequena empresa;
- A geração do auto emprego;
- A criação de empresas;
- A identificação, criação e busca de oportunidades para empresas existentes e novas;
- O financiamento de organizações emergentes e daquelas ameaçadas de desaparecimento;
- O intra-empreendedorismo (*intrapreneurship*) ou estudo do papel do empreendedorismo em grandes organizações;
- A promoção do desenvolvimento econômico local;
- A concepção e adoção de políticas públicas de apoio e suporte à criação de empresas, abrangendo práticas econômicas, legais, tributárias, de financiamento etc.;
- O estabelecimento de redes de relações com universidades e com todas as forças sociais.

Ao adquirir essas informações, vemos a relevância de se estudar o empreendedorismo como prática essencial ao desenvolvimento completo de uma localidade. Destaca-se, assim, que o empreendedorismo gera benefícios eficazes, dos quais merecem maior comprometimento por parte dos governos, beneficiando a sociedade e desenvolvendo a economia. O empreendedor está ligado às ideias inovadoras, à criatividade, sendo parte essencial para a concretização das oportunidades.

Segundo Dolabela (1999, p. 45): "um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo". Ou seja, o empreendedor deve estar atento às oportunidades positivas, deve correr atrás de recursos para que se possam aproveitar tais oportunidades.

As oportunidades devem receber total atenção e percepção por parte do empreendedor, pois representam papel fundamental na realização da prática empreendedora.

Oportunidade é uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação. Ela tem algo de novo e atende a uma demanda dos clientes, representando um nicho de mercado. Ela é atrativa, ou seja, tem potencial para gerar lucros, surge em um momento adequado em relação a quem irá aproveitá-la – o que a torna pessoal – é durável e baseia-se em necessidades insatisfeitas. (DOLABELA, 1999, p. 87).

Nessa área de estudo, entre as características citadas com maior frequência, estão: iniciativa e busca por oportunidades; assumir risco calculado; busca por qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; busca sistemática por informações; estabelecimento de metas; monitoramento e planejamento sistemático; rede de contatos e persuasão; autoconfiança e independência.

O empreendedor tem maior comprometimento quando inicia seu próprio negócio, porque a iniciativa de buscar a independência gera riscos que devem ser calculados, quando o empreendedor ainda é apenas um empregado, as responsabilidades são diminuídas, a iniciativa é menor. Quando se estar a frente do seu sonho, a busca por qualidade, por eficiência é muito maior.

O Sebrae (2013) junto com a pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) classificam os empreendedores como iniciais (nascentes e novos) e estabelecidos. Os empreendedores nascentes estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses. Já os empreendedores novos administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses e menos de 42 meses.

Os empreendedores estabelecidos administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos). Em 2014, no Brasil, a taxa total de empreendedores-TTE (iniciais e estabelecidos), como percentual da população entre 18 e 64 anos foi de 34,5%, crescente desde 2011 (26,9%), superou a de 2013 (32,3%) em 2,2 pontos percentuais. Para o Sebrae, a maioria dos empreendimentos no Brasil ainda mantêm-se concentrado em características pouco compatíveis com ambientes de maior competitividade, porém,

sinaliza a possibilidade de melhoria nos indicadores relacionados à novidade do produto, idade da tecnologia e concorrência.

2.1 Empresas familiares

As empresas familiares estão em grande percentual no mercado, um negócio iniciado por necessidade, por ser um sonho, por afinidade, que é construído por um casal, por irmãos, por pai e filho. "[...] Uma empresa é reconhecida como empresa familiar se ela for passada de uma geração para outra. [...] uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão". (LONGENECKER, 2011, p. 82).

As relações familiares e profissionais andam juntas em 90% das oito milhões de empresas em funcionamento no Brasil, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013). Estima-se que 66% da massa salarial do país sejam pagos por esse modelo cujo negócio permanece na família, pelo menos, por duas gerações. Essas organizações somam dois bilhões de empregos e respondem por cerca de 12% do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio, 34% da indústria e 54% da prestação de serviços. 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração e apenas 10% conseguem manter-se e adentrar na terceira geração.

Percebe-se que essas empresas estão presentes na maioria dos centros empresariais e são impulsionadas a mudanças, a busca de lucratividade, o emprego de novas tecnologias e a competitividade mercadológica. Essas mudanças interferem diretamente na gestão da empresa e esse processo pelo qual as empresas têm de passar para alcançar sucesso e amadurecimento no mercado é o que diferencia uma empresa familiar que fracassa das que triunfam. É imprescindível compreender que a profissionalização faz parte do processo de sucessão familiar.

Altrão (2001) relata que a necessidade existente por parte destes empreendedores gira em torno de aceitar o fato de que as empresas não são criadas para viverem enquanto durará a vida das pessoas que interagem com elas, mas sim, para continuarem os seus objetivos, independente se as pessoas envolvidas serão outras. Portanto, torna-se indispensável sob este aspecto, que a empresa tenha vida e alma próprias, que não haja excessiva influência da vida das

peças sobre a vida das empresas e que ninguém seja insubstituível nesse processo.

A pequena empresa é quem mais emprega mão-de-obra no Brasil. Portanto, deve-se analisar um conjunto maior de fatores para fortalecer tais empreendimentos, criando condições para que novos empreendimentos instalem-se, gerando emprego, renda e desenvolvimento para economias locais (ALTRÃO, 2001).

Quadro 1: Pontos fortes e fracos das empresas familiares

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência; • Estrutura administrativa e operacional enxuta • Disponibilidade de recursos financeiros administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família; • Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado; • Organização interna leal e dedicada • Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa; • Grupo interessado e unido em 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro; • A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, alterna-se com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação; • Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; • Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; • Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; • Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão,

torno do fundador; <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua; • Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa 	sufocando a criatividade; <ul style="list-style-type: none"> • Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.
--	--

Fonte: SEBRAE NACIONAL (2013)

Longenecker (2011, p. 85) destaca que:

Os componentes de uma família têm uma motivação única, porque se trata de uma empresa familiar. A vitória dessa empresa também significa a vitória da família. Os componentes de uma família chegam a abrir mão temporariamente de suas rendas para manter a atividade de uma empresa. Em vez de receber salários altos ou grandes dividendos, permitem que os recursos permaneçam no negócio para suprir as necessidades atuais.

Dessa forma, essas empresas devem estar atentas, pois manter-se no mercado é uma conquista de todo dia, ser uma empresa familiar é ter maturidade e planejamento de separar o profissional do familiar, não ligar problemas de casa com dificuldades da empresa. São as pequenas discordâncias que levam à derrocada da empresa, o empreendedor deve estar atento a esses riscos.

2.2 Empreendedorismo social

Uma proposta de organização social e de desenvolvimento local, um trabalho para comunidades, a buscar por soluções de problemas sociais. O empreendedor social é aquele que age para o bem do seu ambiente, que causa mudanças na economia.

Leite (2002) afirma que “o empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores. [...] São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita”.

Para Rao (2015) “empreendedores sociais, são indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro”.

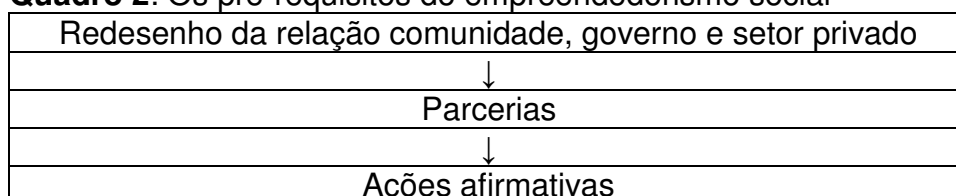
Segundo Rouere e Pádua (2001) “empreendedores sociais inovadores são protagonistas na área social e produzem desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas.”

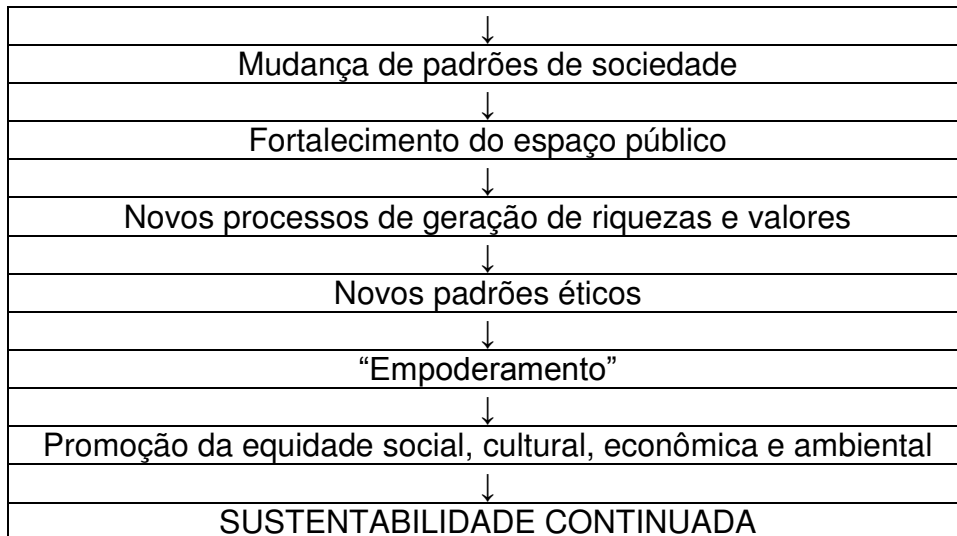
Surge, então, uma economia denominada socioeconomia, que segundo Melo Neto (2002, p. 61) é aquela que segue o caminho da cooperatividade em vez da competitividade, da eficiência sistêmica em vez da eficiência apenas individual. Suas principais características são:

- a) baseia-se na cooperatividade;
- b) seu modelo é do desenvolvimento de “dentro para fora” com base na atuação dos agentes socioeconômicos nacionais e da produção voltada para as necessidades do povo e da nação;
- c) centrada no desenvolvimento autônomo, autogestionário de cada pessoa, comunidade e nação;
- d) predomínio das “relações de solidariedade”;
- e) foco no desenvolvimento integral dos potenciais materiais e espirituais do ser humano e da humanidade;
- f) promoção de parcerias com organizações sociais, em especial, aquelas representativas dos setores sociais mais oprimidos e com governos locais;
- g) atua na dimensão indivíduo-grupo-coletividade-comunidade-sociedade;
- h) tem nos membros da comunidade os principais agentes ou sujeitos do desenvolvimento;
- i) promoção do autodesenvolvimento centrado nos atributos, recursos e potenciais da pessoa e da comunidade. (MELO NETO, 2002, p. 62).

Portanto o objetivo do empreendedorismo social não é a competição, a acumulação de bens para poucos, é a geração de benefícios para a coletividade, para a comunidade. No Brasil, os problemas sociais cresceram muito, pessoas na miséria, muitos com baixos salários, poucos com grandes riquezas, desemprego, preconceito. Gerando, assim, o paradigma da exclusão social de hoje, e esse problema exige novas atitudes em relação à sociedade.

Quadro 2: Os pré-requisitos do empreendedorismo social





Fonte: Melo Neto (2002, p. 30).

O objetivo do empreendedorismo social é transformar a comunidade, discutir e lidar de frente com os problemas sociais, buscando novas atitudes e formas de pensar, a fim de gerar desenvolvimento social, econômico, político, cultural, ético e ambiental. Melo Neto (2002, p. 45) afirma que realmente o desejo é de se transformar a sociedade atual, imersa num emaranhado de problemas sociais, numa sociedade com as seguintes características:

- Capaz de gerar renda por si só; por iniciativa de seus próprios atores sociais;
- Locus, cujo espaço público revitaliza-se e amplia-se através do exercício pleno da cidadania;
- De justiça social e de ética;
- Provedora de parceria e arranjos institucionais sob a forma de redes sociais;
- Geradora de melhor qualidade de vida para seus atores;
- Estimuladora de práticas sociais empreendedoras e humanitárias;
- Alvo de atividades social, cultural, econômica e ambientalmente sustentadas e financeiramente viáveis.

O empreendedorismo convencional possui desafios competitivos, lucrativos e produtivos, o empreendedorismo social possui desafios que decorrem de condicionamentos sociais, econômicos, políticos, culturais e ambientais. O empreendedorismo social busca beneficiar toda a população e não apenas um pequeno segmento populacional. Melo Neto (2002, p. 47) mostra que as ações de empreendedorismo social, para serem bem sucedidas, devem cumprir as seguintes exigências:

- a) Mudanças de comportamento da população;
- b) Preservação das culturas locais;

- c) Desenvolvimento de processos de participação;
- d) Introdução e prática de novas formas de inserção social;
- e) Engajamento das pessoas no processo;
- f) Incentivo à iniciativa de auto sustentação;
- g) Incentivo à adoção de comportamentos responsáveis e éticos;
- h) Garantia do uso sustentável de áreas naturais e da proteção das culturas locais; e
- i) Autogeração de renda e emprego.

Relacionando o empreendedorismo social com o empresarial para destacar o início do processo, temos a “ideia”. No empresarial, identifica-se uma necessidade, com a “ideia” vem a oportunidade de negócio e de mercado, toma forma de um produto ou serviço. No empreendedorismo social, a “ideia” surge para resolver problemas sociais.

Quadro 3: Os benefícios do empreendedorismo social para a população local

Aumento do nível de conhecimento da comunidade local com relação aos recursos existentes, capacidades e competências disponíveis em seu meio;
Aumento do nível da consciência da comunidade com relação ao seu próprio desenvolvimento;
Mudança de valores das pessoas que são sensibilizadas, encorajadas e fortalecidas em sua autoestima;
Aumento da participação dos membros da comunidade em ações empreendedoras locais;
Aumento do sentimento de conexão das pessoas com a sua cidade, terra e cultura;
Estímulo ao surgimento de novas ideias que incluem alternativas sustentáveis para o desenvolvimento;
Transformação da população em proprietária e operadora dos empreendimentos sociais locais;
Inclusão social da comunidade;
Busca de maior autossuficiência pelos membros da comunidade local;
Melhoria da qualidade de vida dos habitantes.

Fonte: Melo Neto (2002, p. 41).

2.3 Inovação e tecnologia

Tornou-se quase um sinônimo de salvação e até obsessão, principalmente quando a indústria da informática e das telecomunicações recriou o ambiente social e econômico com novos e revolucionários produtos, mas, no Brasil, as empresas investem muito pouco nesse setor.

Segundo Bernardi (2007), inovações ocorrem por ideias, por observação e pesquisa consciente e consistente na busca de oportunidades, aliando observação, percepção e criatividade. Habilidade para a criatividade e inovação todos possuem, mas a racionalidade, os bloqueios tradicionais, os usos e costumes impedem e dificultam o desenvolvimento dessa habilidade.

A inovação originou-se nas organizações, grandes multinacionais têm seus próprios laboratórios de pesquisa e órgãos de pesquisa e desenvolvimento, porém é errado dizer que a inovação surge do trabalho das grandes empresas. Chiavenato (2008, p. 50) nos esclarece que:

Muitos avanços científicos são decorrentes de inventores independentes e pequenas organizações. Um estudo mostra os seguintes produtos criados por pequenas empresas no século XX; a) fotocópia b) insulina c) aspirador de pó d) penicilina e) colheitadeira de algodão f) motor a jato g) caneta esferográfica h) zíper i) direção eletrônica j) filme colorido k) transmissão automática l) helicóptero. Além disso, a atividade inovadora tende a diminuir à medida que o nível de concentração em um setor aumenta, o que confirma a importância da inovação das pequenas empresas.

Acompanhar o desenvolvimento sustentável não é tarefa fácil para as MPEs, inovar é um passo fundamental para implantação de estratégias sustentáveis dentro das empresas. Toda mudança requer adaptações dentro das empresas, as estratégias sustentáveis precisam de um ambiente treinado para serem positivamente competitivas.

Os micros empreendedores veem o seu negócio apenas como fonte de renda familiar e, na maioria das vezes, esse é o principal erro desses empreendedores. Ter uma micro ou pequena empresa, não significa estar livre de algumas obrigações, precisa estar devidamente legalizado, pagar os impostos que lhe cabem, assim como investir em inovação. E a bola da vez é usar a inovação sustentável: uso de sacolas feitas por materiais recicláveis, papéis reciclados também, separação do lixo para coleta seletiva, uso de lâmpadas econômicas, são apenas alguns exemplos.

Quadro 4: Agentes na empresa inovadora

	Gerente	Empreendedor	Intra-empendedor
Motivação	Motivado pelo poder	Motivado pela liberdade de ação, automotivado	Motivado pela liberdade de ação e pelo acesso aos

			recursos organizacionais. Automotivado, mas sensível às recompensas organizacionais
Atividades	Delega sua autoridade. O trabalho de escritório mobiliza todas as suas energias	Arregaça as mangas. Colabora no trabalho dos outros	Pode delegar, mas coloca a mão na massa quando necessário
Competências	Usualmente formado em administração. Possui habilidades políticas	Tem mais faro para os negócios que habilidades gerenciais ou políticas. Frequentemente tem formação em engenharia	Parecido com o empreendedor, mas utiliza certa habilidade política
Centro de interesse	Sobretudo os acontecimentos internos à empresa	Principalmente a tecnologia e o mercado	Tudo o que acontece dentro e fora das empresas. Compreende as necessidades do mercado
O erro e o fracasso	Esforça-se para evitar os erros e as surpresas	Considera que o erro e o fracasso são ocasiões para aprender alguma coisa	Dissimula os projetos de risco para não macular a imagem de qualidade de sua empresa ou unidade
Decisões	Aprova as decisões dos seus superiores. Certifica-se sobre o que eles querem antes de agir	Segue a própria visão. Toma suas próprias decisões e privilegia a ação em relação à discussão	Mestre na arte de convencer os outros da boa fundamentação da sua visão. Orientando para a ação, mas pronto para o compromisso
Atitude frente ao sistema	Vê a burocracia com satisfação; ela protege seu status e poder	Se o sistema não o satisfaz, ele o rejeita para construir o seu	Acomoda-se ao sistema ou o leva ao curto-circuito sem o abandonar
Relações com os outros	Funciona tendo a hierarquia como princípio	As transações e a negociação são seus principais	As transações sociais processam-se

	básico	modos de relação	dentro do respeito às pressões hierárquicas
--	--------	------------------	---

Fonte: Dolabella (1999, p. 38).

Para Bernardi (2007), no processo de modelagem empresarial, o número de dados e variáveis e das inter-relações possíveis é amplo e complicado, portanto, um campo fértil e formidável, repleto de chances a novas relações e agregações. Por outro lado, as turbulências e as mudanças também apresentam oportunidades de inovações.

Uma inovação de sucesso em geral é simples, mas bem focalizada. Às vezes, passa despercebido algo importante para a inovação da empresa, por causa da perspectiva que as pessoas têm sobre as coisas simples, óbvias. As empresas, dentre elas as MPEs, precisam adaptar-se às mudanças e estarem atentas ao que é importante para o alcance de inovação, dentre as principais dificuldades, destacam-se inflexibilidade na estrutura, na cultura e ambiental, reconhecimento para a eficiência e não para a criatividade.

2.4 Apoio ao empreendedorismo

Devido a enorme importância dada ao tema empreendedorismo, com um determinado tempo, foram surgindo algumas organizações com o objetivo de auxiliar a atividade empreendedora, ajudando aqueles que desejavam iniciar um negócio no mercado, ou já possuíam uma pequena empresa e precisavam de informação, apoio ou financiamento. Serão citadas a seguir algumas destas organizações.

Dolabela (1999, p. 32) comenta que:

a pequena empresa surge em função da existência de nichos mercadológicos, ou seja, lacunas de necessidades não atendidas pelas grandes empresas e pela produção de massa. Por isso, seu nascimento está intimamente ligado à criatividade: o empreendedor tem de perceber o mercado de forma diferenciada, ver o que os demais não percebem.

O autor afirma também que,

[...] a criatividade compreende o ciclo cujas etapas são a descoberta, a invenção, inovação, a melhoria e o processo de mudanças. Ela é fundamental para a identificação de novos paradigmas que poderá configurar uma oportunidade de negócio, bem como para a concepção de

um produto ou serviço com vantagens competitivas. (DOLABELA, 1999, p. 125).

Devem ser acrescentadas também as incubadoras que ajudam a fortalecer as pequenas empresas diante da competitividade mercadológica. Dolabela (1999) afirma que é relevante o grau de integração com centros de pesquisas: 83% das incubadoras mantêm vínculos com universidades.

Destacam-se alguns órgãos de informação e apoio ao empreendedorismo:

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae): entidade privada sem fins lucrativos, criada em 1990, tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. O Sebrae promove programas de capacitação, estímulo ao associativismo, desenvolvimento territorial e acesso a mercados, por meio de parcerias com os setores público e privado. Trabalha pela redução da carga tributária e da burocracia para facilitar a abertura de mercados e ampliação de acesso ao crédito, à tecnologia e à inovação das micro e pequenas empresas. (SEBRAE, 2013).

O Instituto Empreender Endeavor – www.endeavor.org.br – atua como agente facilitador do desenvolvimento de empreendedores. Tem uma vasta carteira de serviços que inclui orientação, treinamento e avaliação de planos de negócios, entre outros.

Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) – www.finep.gov.br – é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) que concede financiamentos reembolsáveis e não reembolsáveis – destinados a instituições sem fins lucrativos – e apoia a incubação de empresas de base tecnológica, a implantação de parques tecnológicos, a estruturação e consolidação dos processos de pesquisa, o desenvolvimento e a inovação em empresas já estabelecidas e o desenvolvimento de mercados.

Além das instituições citadas acima, tem-se também instituições que oferecem serviços para o aperfeiçoamento da gestão e da capacitação empresarial, tais como, Instituto Euvaldo Lodi (IEL), BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), Sociedade SOFTEX, demais Fundações de Amparo a Pesquisa, institutos estaduais de tecnologia, prefeituras e as entidades do sistema.

3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPEs estão espalhadas pelo mercado empresarial, possuem suas vantagens e desvantagens, além de estratégias para serem bem sucedidas. Inúmeras são as razões para alguém entrar para a carreira empreendedora: obter lucro, independência, liberdade, satisfação pessoal, realização pessoal, herança.

Segundo o Sebrae (2013), as pequenas empresas equivalem a 99% do total de empresas brasileiras, são responsáveis por 70% da criação de empregos formais, 40% da massa salarial, 25% do PIB e 1% das exportações brasileiras. O Sebrae (2013) segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, e classifica as empresas da seguinte forma: Pequeno negócio, que abrange os microempreendedores individuais (faturamento anual até R\$60 mil), as microempresas (faturamento anual até R\$360 mil), as empresas de pequeno porte (faturamento entre R\$360 mil e R\$3,6 milhões) e o pequeno produtor rural (propriedade com até quatro módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$3,6 milhões); MPEs, que abrangem as microempresas e as empresas de pequeno porte.

De acordo com os dados do SEBRAE (2013), o tamanho de uma empresa é classificado a partir de critérios e isso gera apoio às MPEs, que usufruem de benefícios e incentivos previstos em legislações.

O Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, mostra que o critério abordado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são estes:

- a) Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- b) Empresa de pequeno porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões cento e trinta e três mil duzentos e vinte e dois reais). (BRASIL, 2004)

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi fixada em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que presume o tratamento distinguido e beneficiado à microempresa e à empresa de pequeno porte.

A Lei Geral (BRASIL, 2006) padronizou o conceito de micro e pequena empresa ao conceitua-las de acordo com a sua receita bruta anual.

- **Microempresa** - será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que auferam cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.
- **Empresa de Pequeno Porte** – será o empreendimento com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. Esses valores estão relacionados às receitas obtidas no mercado nacional. A pequena empresa não deixará de se enquadrar se obtiver adicionais de receitas de exportação até o limite de R\$ 3.600.000,00.
- **Microempreendedor Individual** – é aquele que se legaliza como pequeno empresário, trabalha por conta própria e opta pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60.000,00. O microempreendedor pode ter um empregado, mas não pode ser sócio de outra empresa.

Vale lembrar também que existe o SIMPLES – o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – que é o regime simplificado de tributação, uma lei de cunho estritamente tributário. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, cujos valores foram atualizados pelo Projeto de Lei da Câmara (PLC) 77/11 que ajusta a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar 123/06), são:

- a) Microempresa: receita bruta anual passa de R\$ 240 mil para R\$ 360 mil;
- b) Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual sobe de R\$ 2,4 milhões para R\$ 3,6 milhões;
- c) Microempreendedor Individual: sobe de R\$ 36 mil para R\$ 60 mil.(SEBRAE, 2013)

Observa-se que as MPEs estão surgindo dia-a-dia no mercado, tornando necessário estudo para melhor entendê-las, Bernardi (2007) compreende que o empreendimento surge da percepção de ideias, a partir da observação e análise de atividades, assim como análise da cultura e da sociedade. As oportunidades acontecem quando as necessidades ainda não foram atendidas.

Várias são as situações que originam um empreendimento ou um empreendedor, segundo Bernardi (2007, p. 65), são os seguintes:

- a) O empreendedor nato
Esta figura é a personalização integral do empreendedor que, normalmente, desde cedo, por motivos próprios ou influências familiares, demonstra traços de personalidade comuns do empreendedor. O desenvolvimento de tal vocação tem forte relação com o tipo de autoridade familiar e o ambiente motivacional familiar, tais como escala de valores e percepção de negócios.
- b) O herdeiro
Pode ou não possuir as características do empreendedor. Se empreendedor por afinidade e vocação, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde cedo em treinamento, o que é muito comum. Não tendo características empreendedoras e “treinado”, por imposição, desde cedo, pode vir a ser um problema para a continuidade da empresa.
- c) O funcionário de empresa
Podendo possuir características de empreendedor, sente ao longo da carreira um desequilíbrio e falta de reconhecimento entre suas contribuições e recompensas, ou então falta de interesse em suas ideias ou interferência da burocracia da empresa. Frustrado em suas necessidades de realização pessoal, em algum momento de sua carreira decide partir para um negócio próprio.
- d) Excelentes técnicos
Com características de empreendedor, dispõe do conhecimento, de know-how sobre algum produto ou serviço, e possuidor de experiência no ramo, decide iniciar um negócio próprio.
- e) Vendedores
Usualmente, entusiasmados pela dinâmica de suas funções quotidianas; como conhecem o mercado e têm experiência no ramo, iniciam negócio próprio em indústria, comércio ou serviços.
- f) Opção ao desemprego
Uma modalidade de empreendimento arriscada que, por questões circunstanciais, finda por ser adotada; pode ter dois desdobramentos:
 - Com características empreendedoras, há possibilidade de sucesso;
 - Sem características empreendedoras, tem chance de sucesso, dependendo de como a oportunidade é encarada.
- g) Desenvolvimento paralelo
O funcionário, como alternativa futura, tendo características empreendedoras, estrutura-se entre amigos ou familiares e desenvolve um negócio derivado de sua experiência ou não, ou associa-se a outro ramo de atividades como sócio capitalista.
- h) Aposentadoria
Com experiência adquirida e, devido à idade precoce com que o mercado marginaliza as pessoas, inicia um negócio próprio, usualmente em comércio ou serviços, se não é oriundo da área de vendas ou produção.

A importância das MPEs acentua-se quando se analisa o quanto se absorve de mão-de-obra, de quanta renda é gerada, de quantos valores circulam no mercado graças a esses empreendimentos. A importância desse tipo de empreendimento vem chamando atenção, as MPEs são responsáveis por circulação de riqueza, são essas empresas que trazem o sustento para a maioria das famílias.

As micro e pequenas empresas formam um sistema produtivo no mundo inteiro que possibilita, na base de uma sociedade, a diluição da economia em milhares de empreendimentos. Destacando o caso brasileiro, as micro e pequenas empresas têm importância na geração de renda, na oferta de empregos e fortalecimento da economia. Por isso, este segmento tem um importante papel social e econômico, como polo de criação e distribuição de riqueza, decisivo na geração de empregos e no desenvolvimento econômico. (SANTOS; SILVA; NEVES, 2011, p. 87).

As MPEs vêm adquirindo, nos últimos 30 anos, grande importância no país, pois é notável o essencial papel socioeconômico desempenhado por essas empresas. As informações a seguir confirmam tal afirmativa em diversas dimensões da realidade nacional:

- As MPE geraram, em 2011, 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB);
- Esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava 21,0% do valor adicionado (PIB) e, em 2001, 23,2%;
- Serviços e comércio representaram, em 2011, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizava 7,8%;
- Em relação ao número de empresas, as MPE representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas;
- Em relação ao emprego, as MPE representavam 44% dos empregos formais em serviços e, aproximadamente, 70% dos empregos gerados no comércio;
- Cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, por MPE. (SEBRAE, 2014).

As MPEs surgem por diversos motivos. Altrão (2001, p. 22) salienta essa informação e cita alguns motivos que fazem um empregado querer virar empregador: “[...] existem diferentes motivos que levam as pessoas a quererem ter seu próprio negócio, tais como: insatisfação profissional, difícil relacionamento com os patrões, insatisfação financeira, liberdade de ação, expectativa de maiores ganhos como patrão”.

O certo é que as micro e pequenas empresas surgem consideravelmente e deve ser melhor compreendida.

As MPEs precisam, desde o momento de sua criação, pensar em como atingir o sucesso de seus negócios levando em consideração todos os tópicos descritos anteriormente para que entrem no mercado, capazes de competir com os mais diferentes tipos e portes de organizações. Portanto, a fase de criação da empresa é muito importante e pode definir seu estabelecimento ou não no mercado e diante da enorme concorrência existente.

4 ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As empresas estão atentas às ferramentas que auxiliam na gestão, pois muitas são as mudanças na sociedade, na economia e na política. Possuir estratégias é fundamental para que a competitividade seja vista como oportunidade de conquistas. Porter (1986) esclarece-nos que a vantagem competitiva é um desempenho superior e, para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que pode ser uma forma de diferenciação no mercado diante dos demais concorrentes.

Bernardi (2007, p. 34) expõe que o comportamento e o modelo competitivo apresentam as seguintes características:

- Objetivos – maximização dos lucros;
- Mudanças – previsibilidade e continuidade do passado;
- Motivação – recompensas pela estabilidade e eficiência;
- Risco – minimização de riscos pelo controle.
- Planejamento
 - ✓ extrapolação do passado,
 - ✓ otimizador do lucro,
 - ✓ empresa com um sistema semi-aberto,
 - ✓ reativo
- Ambiente
 - ✓ Monopólios e oligopólios
 - ✓ Pouca ou nenhuma pressão do mercado
 - ✓ Crescimento contínuo e estável
 - ✓ Atendimento das necessidades do mercado
 - ✓ Relações baseadas em propaganda e distribuição
- Estrutura
 - ✓ Conservadora e estável
 - ✓ Concentrada na concorrência e na eficiência
 - ✓ Rejeição ao risco ou aceitação a riscos familiares
 - ✓ Manutenção do status quo
 - ✓ Minimização de perturbações da eficiência
 - ✓ Foco de poder – produção, marketing e finanças
 - ✓ Altamente burocratizada e normatizada

Wall & Wall (1996, p. 31) conceituou estratégia como: “[...] um processo dinâmico que abrange muito mais que uma sequência linear, deliberada, e que passou a ser associada ao planejamento estratégico”.

As estratégias são conceituadas e classificadas por vários autores, segundo Porter (1985, p. 21):

É uma busca de posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha dessa estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro dessa indústria.

É através da utilização correta e inteligente que se alcança os objetivos e metas organizacionais. De acordo com Chiavenato (2008, p. 280): “em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos em longo prazo”.

As estratégias são implantadas abrangendo todos os departamentos da empresa, sejam no marketing, no financeiro, recursos humanos, procurando equilíbrio e a interação entre ambos.

Diante dessas afirmações, destaca-se estratégias inseridas no mercado, com objetivo de agregar à gestão das empresas um planejamento sustentável, aderente à responsabilidade socioambiental das empresas: estratégias sustentáveis.

Através de sua Teoria Geral dos Sistemas, Bertalanffy (1977) ressalta que tudo está unido a tudo e que cada organismo não é um sistema estático fechado ao exterior, mas sim um processo de ligação com o meio circunvizinho, ou seja, um sistema aberto, em que materiais ingressam continuamente vindo do meio ambiente exterior e neste são deixados materiais provenientes do organismo.

Para Winter apud Callenbach (1993, p. 55), seis são as razões pelas quais todo gestor ou empresário responsável deve implementar os princípios da administração com estratégias sustentáveis em sua empresa:

- Sobrevivência humana – empresas sem consciência sustentáveis, ficamos sem economia consciente; e, sem essa economia, a sobrevivência humana estará em ameaça.
- Consenso público – a economia de mercado estará politicamente ameaçada.
- Oportunidades de mercado – haverá perda de oportunidades em mercados em rápido crescimento.
- Redução de riscos – as empresas correm o risco de responsabilização por danos ambientais.
- Redução de custos – serão perdidas muitas oportunidades de reduzir custos.
- Integridade pessoal – os administradores como os empregados terão a sensação de falta de integridade pessoal.

De acordo a linha de pensamento de Antonius (1999, p. 77), em geral, o gerenciamento de estratégias sustentáveis pode ser conceituado como a integração de sistemas e programas organizacionais que permitam:

- O controle e a redução dos impactos no meio ambiente (observando operações ou produtos);
- O cumprimento de leis e normas ambientais;
- O desenvolvimento e uso de tecnologias apropriadas para minimizar ou eliminar resíduos industriais;
- O monitoramento e avaliação dos processos e parâmetros ambientais;
- A eliminação ou redução dos riscos ao meio ambiente e ao homem;
- A utilização de tecnologia limpa, minimizando os gastos de energia e materiais;
- A melhoria do relacionamento entre a comunidade e o governo.

Se as empresas não se conscientizarem da importância de atuarem de maneira ecologicamente correta, as regulamentações serão necessárias, devido a algumas razões elucidadas por Porter (1992, p. 97):

- Cria pressão para motivar as empresas a inovar;
- Melhora a qualidade ambiental;
- Alerta e educa as empresas sobre possíveis ineficiências de recursos e áreas potenciais para melhorias tecnológicas;
- Aumenta a probabilidade de que as inovações nos produtos e no processo em geral sejam amistosas ao meio ambiente;
- Cria demanda por melhorias ambientais até que empresas e consumidores sejam capazes de perceber e mensurar as ineficiências.

As MPEs também necessitam conscientizar-se da importância de atuarem no mercado com uma gestão estrategicamente sustentável. De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2014, com 3.912 empresas, o apelo para redução de custos tem maior peso. Várias companhias menores estão percebendo que podem reduzir despesas fixas implantando estratégias sustentáveis, através da redução de consumo de energia, água e papel. (SEBRAE, 2014)

O Sesi pretende adequar esse ano (2015) o Modelo Sesi de Sustentabilidade, que hoje é oferecido apenas para as médias e grandes empresas, as MPEs. O modelo Sesi de Sustentabilidade é uma ferramenta de diagnóstico e avaliação, cujo objetivo é promover a adoção de novas práticas de gestão e de valorização das pessoas dentro das empresas.

O projeto Sesi de Sustentabilidade tem o objetivo de adequar e expandir metodologias de gestão adequadas à realidade das MPEs industriais e desenvolver estratégias sustentáveis que aumentem a capacidade competitiva. Os estados participantes são: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Roraima, Ceará, Paraná, Santa Catarina e Distrito Federal. (SESI, 2015)

Dessa forma, o planejamento estratégico empresarial aliado à sustentabilidade tornam-se componentes importantes nas exposições da orientação dos negócios, grandes ou pequenas empresas. A incorporação de modelos sustentáveis de ação passa a ser visto como um diferencial capaz de gerar vantagens competitivas (FERRO; BONACELLI; ASSAD, 2006).

As MPEs têm inegável privilégio sobre as grandes empresas no que diz respeito à sustentabilidade – a sua pequena extensão tornam-nas adequadas para reagirem mais rapidamente às mudanças no ambiente empresarial. E mais, elas são essenciais às comunidades em que se encontram introduzidas, sabendo que o sucesso do negócio está diretamente ligado ao desenvolvimento da comunidade.

As MPEs têm problemas para se adequarem aos modelos de gestão ambiental sugeridos na literatura principalmente por dois motivos: a falta de informações sobre sustentabilidade dentro do universo organizacional em que estão presentes e, quando existem, os benefícios comerciais não são expostos de maneira evidente (FRESNER, 2004).

4.1 Competitividade vs. pressão social e ambiental

Uma questão bastante complicada é a competitividade, pois os empreendedores estão continuamente lidando com esse fator, que induz os empreendedores a buscarem um diferencial, uma inovação para levarem seus negócios a atingir o sucesso. Mais difícil ainda é ligar o tema competitividade à preocupação sustentável, em relação às micro e pequenas empresas, essa integração de gestão competitiva e estratégias sustentáveis ainda caminham em passos lentos.

Em meio a esse conflito de interesses (competição vs. condições sociais e ambientais) estão as empresas, que precisam atender o lado da competição por redução de custos, aumento da produtividade, melhoria de margens operacionais ao mesmo tempo em que são chamadas a prestar contas das suas responsabilidades socioambientais. (FRANÇA, 2007, p. 16).

Até algum tempo atrás, as empresas estavam voltadas apenas para os seus negócios e suas estratégias internas. Atualmente, estão mais atentas ao mercado onde estão inseridas, atentas a seus fieis e novos clientes e à opinião dos mesmos. Para Chiavenato (2010), a responsabilidade social representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a

sociedade. Em outras palavras, representa a obrigação gerencial de tomar decisões que protegem e melhoram o bem-estar da sociedade como um todo e os interesses organizacionais especificamente.

Recentemente, as empresas passaram a se preocupar mais com suas obrigações sociais. Essa crescente preocupação não ocorreu espontaneamente, mas sim provocada por movimentos de defesa do consumidor e movimentos ecológicos, relacionando empresa e sociedade. Toda empresa seja ela pequena ou grande produz algum resultado no seu ambiente, positivo ou negativo.

4.2 Responsabilidade social das organizações

A responsabilidade social empresarial está relacionada à coerência, pois não adianta uma empresa apoiar um conjunto de movimentos e ações sociais se seus funcionários estão insatisfeitos, e não integrar em sua política e estratégia os valores e as ações que compõem a R.S.E. Com isso, a R.S.E. apresenta-nos duas dimensões, interna e externa. Internamente, quando diz respeito ao tratamento dos funcionários e à política de gestão de pessoas, em que são praticadas ações além da legalidade e centram esforços na educação, na qualidade de vida, na valorização do indivíduo e na liberdade de expressão, por exemplo. E externamente, em relação ao ambiente e a sociedade em que a empresa está inserida. Quanto à visibilidade da política de R.S.E., pode ser direta e indireta. Direta, quando abre uma ONG ou Fundação e, através destas, dinamiza suas ações. Indireta, quando se liga às organizações já consolidadas e impõe critérios de investimento social, que é diferente da mera doação e requer um sistema de monitoramento da aplicação dos investimentos e seus resultados. (NETO, 2002)

A responsabilidade social das organizações significa que toda empresa possui um grau de obrigações assumidas por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses.

Segundo França (2007, p. 89),

o pressuposto para a incorporação da ética e da responsabilidade social nas empresas pretende exatamente desacreditar as soluções de curto prazo como processos que possam ser contratados com começo, meio e fim, e que, após sua implantação, cheguem à situação de expertise adquirida.

É importante observar que as opiniões diferem em relação ao ponto em que as micro e pequenas empresas são obrigadas a participar de atividades sociais. A maioria enfatiza a contratação de grupos minoritários ou o desenvolvimento econômico local, as atividades ambientais e outras concentram-se em atividades voluntárias, filantropia ou até no cuidado diário dos dependentes dos seus empregados. Existem também aquelas que dispensam apenas uma atenção mínima a questões sociais periféricas, praticar a coleta de lixo seletivo para reciclagem, por exemplo.

Para a maioria das pessoas, uma empresa ética é aquela que não apenas trata os clientes e os empregados honestamente, mas também age como boa cidadã na comunidade. Essas obrigações ampliadas de cidadania são chamadas responsabilidades sociais. (LONGENECKER, 2011).

5 ESTUDO DE CASO

A pesquisa foi realizada na empresa N. D. da Costa Comércio, pequena empresa localizada na cidade de São Luís, no estado do Maranhão. Empresa que trabalha no ramo alimentício e com dezessete anos de mercado.

Com o objetivo de alcançar mais um diferencial diante de sua concorrência, a empresa tem investido estratégias sustentáveis em sua gestão. O interesse por essa mudança iniciou-se com a relação entre os clientes, relação que garantiu um diferencial para empresa, o bom atendimento ao cliente. Com isso, foi percebido pelo gestor que a implantação de um planejamento sustentável superaria necessidades presentes na rotina da empresa. Melhorias como conscientização e motivação dos colaboradores, diminuição do desperdício, organização no interior da empresa e destinação certa a produtos descartados.

Visando ao entendimento de que forma estratégias sustentáveis influenciam a cultura da empresa, e verificar quais dificuldades e benefícios existem através desse planejamento, foi desempenhada a presente pesquisa na empresa N. D. da Costa Comércio.

5.1 Descrição de campo

O Comércio N. D. da Costa é uma pequena empresa criada pelo senhor Sidenir Melo de Souza, localizada na Avenida Jailson Viana, Nº 10 Quadra 47, Bloco B, no bairro Cidade Olímpica, na cidade de São Luís, Maranhão. Iniciou suas atividades no ano de 1998, com 17 (dezessete) anos de mercado, portanto.

A missão da empresa é “prestar um excelente trabalho e bons produtos, para a comunidade, através da sinceridade, compromisso e responsabilidade, e realizar projetos de desenvolvimento”. Sua visão é de “alcançar o respeito e a credibilidade dos clientes”, e os seus valores são “compromisso, sinceridade, humildade, respeito e responsabilidade”.

O Comércio é do ramo alimentício e trabalha com produtos e serviços, relacionados a seguir:

- a) Alimentos, laticínios, carnes, frios, frangos, grãos;
- b) Padaria;
- c) Materiais de limpeza;

- d) Variedades;
- e) Utilidades;
- f) Banco 24 horas;
- g) Caixa lotérica, pagamento e recebimentos;
- h) Entrega de água e gás.

O Comércio foi fundado pelo atual proprietário e sua esposa, os mesmos que estão todos os dias a frente do empreendimento como gestores e possuem ainda 8 (oito) funcionários.

Segundo o gestor, o empreendimento iniciou-se com apenas 500,00 (quinhentos reais) e é fruto de muito esforço e trabalho. Durante esses 17 anos, o pequeno empreendedor vem investindo em crescimento e desenvolvimento para sua empresa, implantando projetos de melhorias.

6 METODOLOGIA

Muitos são os autores que descrevem qual a metodologia que deve ser usada em uma pesquisa, nota-se que, devido a tantos conceitos e ideias levantados a respeito do melhor processo, é necessário estabelecer que linha de pensamento irá descrever a metodologia utilizada nessa pesquisa. Sendo assim, o processo metodológico será esclarecido a partir da linha de pensamento e dos conceitos de Sylvia Vergara (2003), Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi (2007). Apresentados a seguir.

6.1 Tipo de pesquisa

Foram realizadas três tipos de pesquisa. A primeira caracterizada como bibliográfica, que aconteceu a partir do estudo em livros e artigos científicos.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesmo. (VERGARA, 2003, p. 48).

A segunda foi uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2011, p. 27), "tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado".

E a terceira foi um estudo de caso, "[...]que tem o propósito de explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos".(GIL, 2010, p.38)

6.2 Visão teórica

Os autores que mais se destacaram como principais fontes teóricas foram: Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios, de José Dornelas; Administração de pequenas empresas, de Justin Longenecker; Oficina do Empreendedor, de Fernando Dolabela.

Esses autores destacaram-se porque de forma clara e objetiva levaram aos esclarecimentos esperados a respeito dos temas centrais.

6.3 Objeto da pesquisa

O presente trabalho teve como objeto de estudo a existência de estratégias sustentáveis na empresa em estudo (N. D. da Costa Comércio), na cidade de São Luís, no estado do Maranhão. O objetivo foi esclarecer se a empresa N. D. da Costa Comércio identifica estratégias sustentáveis em sua gestão. Buscou-se obter maior clareza sobre o assunto, além de realizar um estudo sobre as vantagens e o diferencial que podem ser alcançados através das estratégias sustentáveis.

6.4 Métodos e meios técnicos

O instrumento empregado para realização da coleta de dados na pesquisa foi uma entrevista feita com o proprietário e gestor do Comércio, com o objetivo de descobrir os motivos que o levaram a ser um empreendedor, as dificuldades no mercado, as vantagens e a opinião em relação às estratégias de gestão sustentáveis na sua empresa. A entrevista foi feita no dia 30 de Maio de 2015, de acordo com a disponibilidade do gestor.

Também foram executadas entrevistas informais que, segundo Gil (2011, p.111): “visam oferecer visão aproximativa do problema pesquisado e a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado.” Essas entrevistas foram feitas com os gestores.

6.5 Metodologia da análise de dados

Foi realizado neste trabalho um estudo de caso com o objetivo de adquirir dados para uma pesquisa qualitativa.

Após as entrevistas, foram feitos o levantamento e a análise da percepção do pequeno empreendedor.

7 RESULTADOS

A presente pesquisa foi feita através de entrevistas (formal e informal) com visitas à empresa, que possibilitaram a observação da rotina da empresa, sua estrutura, o comportamento do gestor e dos colaboradores. As entrevistas informais deram-se a partir de conversas com os gestores, que foi esclarecido como funciona a gestão com planejamento estratégico sustentável e seus projetos para o futuro. Foi realizada também uma entrevista formal com questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para respostas.

As entrevistas informais serviram de fundamental apoio na compreensão do comportamento dos gestores. A gestão da empresa está focada no crescimento, no lucro, mas também está voltada para um planejamento estratégico, com práticas sustentáveis.

Para se desenvolver uma gestão com estratégias sustentáveis em uma pequena empresa, deve-se estar focado em um planejamento que mantenha um equilíbrio entre o desenvolvimento financeiro da empresa e sua responsabilidade com a sociedade e o ambiente.

Foi explanado como ocorre essas estratégias dentro da N. D. da Costa Comércio, evidenciando as dificuldades encontradas e vantagens que esse planejamento tem alcançado para a empresa e para as pessoas que estão ligadas a ela.

7.1 Apresentação e análise de dados

Este tópico é destinado a apresentação dos resultados analisados, procedentes da entrevista realizada com o proprietário e gestor da N. D. da Costa Comércio.

Após a coleta dos dados gerais sobre o empreendimento apresentado anteriormente, é necessária a análise das respostas dadas pelo pequeno empreendedor para que se possa compreender a realidade vivenciada pelo mesmo, em relação ao assunto estudado.

a) Empresa empreendedora

A empresa é considerada empreendedora, segundo o gestor, pois suas ideias de planejamento foram postas em prática. Os gestores afirmaram que os resultados obtidos pela empresa são fruto de muito esforço e trabalho. Antes de se tornar um pequeno empreendedor, passou por várias experiências no mercado que, segundo eles, serviram para aumentar o seu desejo em ter um negócio próprio.

Buscou-se conhecer que motivo levou o gestor a montar o seu negócio. Levaram-se em conta os conceitos formulados pelo autor Dornelas (2008, p. 56), no qual define a existência dois tipos de empreendedorismo:

- EMPREENDEDORISMO DE OPORTUNIDADE – é o empreendedorismo em que o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa à geração de lucros, empregos e riqueza. Está totalmente ligado ao desenvolvimento econômico, com forte relação entre os dois fatores.
- EMPREENDEDORISMO DE NECESSIDADE – o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Nesse caso, os negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade dos negócios.

A empresa classifica-se como empreendedorismo por oportunidade. A ideia de iniciar um negócio próprio já estava formada e as oportunidades que surgiram foram bem aproveitadas, como: a compra de local bem localizado por um valor bem acessível, o apoio do SEBRAE na cidade, o bairro onde se planejou a implantação do comércio que, de um lado, possui necessidades (serviços e produtos) e, por outro, é populoso, com muitas famílias e bastante ativo.

Classifica-se também como empresa familiar, pois os proprietários são o casal e os filhos que também estão bastante ligados à empresa. Montar um negócio é criar um vínculo com o mercado, é ter um compromisso ainda mais forte com o seu trabalho, quando se é um empreendedor, as responsabilidades são ainda maiores, oferecer um produto ou serviço requer muito compromisso e muito trabalho, os riscos e desafios estão sempre presentes e o empreendedor deve estar seguro para lidar com os mesmos.

Quando questionado sobre as expectativas em relação ao seu negócio, o gestor garantiu que ainda não foram superadas. O comércio vem crescendo, com o investimento em melhorias. O gestor tem planos, em curto prazo, de oferecer novos serviços, aumentar a área principal para oferecer também novos produtos. Ele acredita que assim garantirá sua estabilidade no local onde seu comércio está localizado e também a permanência da família empreendedora no mercado competitivo.

Pesquisas revelam que a maioria das micro e pequenas empresas não se mantém ativas no mercado por muitos anos, e vários são os motivos que levam essas empresas ao fim, por exemplo: a falta de planejamento financeiro, de um capital de reserva, de investimentos que melhorem a estrutura da empresa, de qualidade nos serviços e produtos, desperdícios.

Observa-se, então, nas palavras do gestor, que ele considera-se empreendedor, pois tem focado no seu trabalho, com a ideia fixa de manter e desenvolver seu negócio. O comércio já está há dezessete anos no mercado e, para manter-se durante todo esse tempo, precisou investir na qualidade de seus serviços e produtos, conscientizar seus colaboradores em relação ao desperdício, estar atento aos seus clientes e ser responsável com seus fornecedores.

b) Dificuldades na implantação de um empreendimento

A falta de informação, taxas/impostos excessivos, falta de capital/investidores e mão-de-obra qualificada são opções de dificuldades. Diante dessas opções ele classificou as dificuldades que ele encontrou para implantar e manter seu negócio.

Gráfico 1: Dificuldades na implantação de um empreendimento

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O gráfico foi elaborado para melhor explicar como as dificuldades são vistas pelo gestor, a resposta foi falta de capital como a maior dificuldade enfrentada para a implantação do seu negócio, de acordo com ele, é praticamente 40% dentre as outras dificuldades.

Para iniciar o empreendimento, o entrevistado contava com pouco capital e, para manter sua ideia ativa, precisou da ajuda do SEBRAE – que será comentado a seguir. O empreendedor também não contava com investidores para ajudá-lo na implantação de um negócio. Essa dificuldade é muito comum entre os iniciantes, pois suprir todos os requisitos necessários para a formação de um negócio é um ponto bem complicado. As demais dificuldades apresentadas ao empreendedor foram interpretadas com igual importância, a falta de informação, impostos excessivos, mão-de-obra qualificada.

No entanto, segundo o gestor, o alto índice de desemprego, as atividades terceirizadas, as mudanças na área tecnológica e socioeconômica incentivaram o aparecimento de novos negócios no mercado. As MPEs são as maiores fontes de geração de emprego e renda e auxiliam no desenvolvimento das pequenas cidades, por isso, são tão importantes para o crescimento econômico e social de um país. Profissionais de diversas áreas estão recorrendo à opção de abrir um pequeno negócio, com o desejo de deixar de serem apenas um empregado para tornarem-se independentes profissionalmente e financeiramente.

A partir das afirmações do gestor pode-se perceber que a falta de informação é vista por ele como um desafio a ser suprido através do interesse de cada empreendedor: obter informações, estar atento às mudanças e novidades no meio competitivo são pontos importantes que ajudam a empresa a se manter ativa no mercado, e essa dificuldade também necessita do apoio de órgão auxiliar, que ajuda o micro e pequeno empreendedor com informações e novidades adequadas e a se organizar financeiramente.

As dificuldades relacionadas aos impostos, segundo o gestor, são equivalentes ao aumento e ajustes que sofrem. No início, era apenas um micro empreendimento, após uns anos a empresa cresceu e passou a ser um pequeno negócio, possui mais produtos e serviços.

As dificuldades enfrentadas por falta de mão de obra qualificada é um ponto que, de acordo com o gestor, é muito complicado. Muitas pessoas estão procurando emprego, mas algumas não estão preparadas para assumir um cargo de confiança, muitas estão qualificadas em áreas que não apresentam oportunidades de emprego em sua região. Essa escassez de mão-de-obra qualificada prejudica a competitividade, a busca de eficiência e a redução de desperdício acabam sendo as atividades mais prejudicadas nas empresas, o que acaba atingindo a qualidade dos serviços, gerando custos mais elevados e lucros menores.

Observa-se nas palavras do gestor que iniciar um pequeno negócio é uma escolha bem complicada, e que ele precisou estar bem preparado para enfrentar diversos problemas. O novo negócio deve ser bem planejado, é necessário estudar o ambiente onde o negócio será implantado, se os produtos/serviços são uma boa oportunidade de negócio e quais objetivos pretende-se atingir.

c) Órgão de auxílio ao micro e pequeno empreendedor

Segundo o gestor, o seu negócio contava com pouco capital, então recorreu ao apoio do SEBRAE que serviu de orientação financeira, auxílio em seu planejamento. O negócio começou pequeno, mas com as instruções o empreendedor pode organizar-se da maneira mais adequada e segura. Com o SEBRAE, foi possível adquirir soluções que ajudaram na gestão do negócio, aperfeiçoando a empresa, como noções de mercado, lidar com as pessoas, o que realmente é empreender, o que é organização, planejamento. Também recebeu

instruções sobre leis e normas, sobre inovações necessárias e finanças. Perceber-se que o SEBRAE é um órgão muito competente que serve de grande ajuda na hora de montar um pequeno negócio.

O gestor declara que, logo no início da implantação do comércio, o lucro foi usado para manter o comércio, sem gastos pessoais, foi usado para continuar comprando os produtos e também para gerar um capital reserva; com esse capital, a empresa pode fazer investimentos para melhorar a estrutura, provocando o aumento da diversidade dos produtos oferecidos, alguns serviços também foram implantados.

O comércio não foi criado para suprir logo de início as necessidades dos proprietários, e foi essa ideia que ajudou o comércio a crescer. Ideia constantemente inovada, com o objetivo de crescer cada vez mais e manter o compromisso com as pessoas que estão ligadas a esse negócio, sejam eles colaboradores ou clientes.

Vê-se, então, nas palavras do gestor que o auxílio do SEBRAE foi muito importante para que ele aprendesse a se organizar economicamente, a trabalhar a partir de orçamentos, ter consciência de que é necessário um planejamento estratégico para auxiliar no crescimento. É essa organização que vem mantendo o comércio no mercado durante todos esses anos.

d) Principal diferencial competitivo

Conforme dito pelo gestor há uma grande preocupação com a opinião dos clientes. A empresa é um comércio alimentício, os clientes são parte essencial. O bom atendimento ao cliente é considerado seu principal diferencial competitivo, o gestor proprietário declara que mantém uma boa relação com seus clientes e faz tudo aquilo que está ao seu alcance para melhor atendê-los. O bom atendimento traz como retorno a satisfação e fidelidade dos clientes. Segundo as palavras do gestor, vários são os clientes fiéis, a preocupação de acompanhar todos os dias o andamento das vendas está ligada também a essa relação com seus clientes.

Algumas vezes foram colocadas outras pessoas na gestão (enquanto ele resolvia problemas pessoais) e isso acabou gerando reclamações em relação ao atendimento. Para ele, os clientes são responsáveis pelo bom desenvolvimento do comércio, e sem eles nada será alcançado.

Observa-se, a partir dessas declarações, que o gestor tem consciência de que o diferencial competitivo é tudo aquilo que torna a empresa única aos olhos do

cliente. A empresa cria barreiras de confiança, tornando inconveniente a migração para um concorrente. Ele garantiu que o atendimento ao cliente é importante para a sua empresa, os clientes já declararam a diferença no atendimento em relação aos outros comércios próximos ao dele.

e) Tecnologia aliada ao desenvolvimento

Para o gestor, a participação da tecnologia é muito positiva no crescimento de sua empresa. Com o crescente desenvolvimento do comércio, fizeram-se necessárias implantações de tecnologias que acompanhassem esse desenvolvimento.

O comércio aumentou sua área de vendas e também passou a oferecer mais produtos e serviços, com o objetivo de aumentar sua clientela e seus lucros. Foram instaladas no comércio máquinas de cartões de crédito, câmeras de segurança, máquina 24 horas bancária, alguns computadores são usados para controles.

Com controle do estoque no computador, aquilo que teria de ser feito manualmente, vai ser feito em frações de segundos. Armazenar informações sobre clientes, redigir documentos. O uso da internet é para enviar e-mails, pesquisar preços e fornecedores, pagar contas e disponibilizar para prestar serviços online aos clientes.

Percebe-se, nas afirmações do gestor da N. D. da Costa Comércio, que o desenvolvimento tecnológico dentro da empresa só ocorre se o gestor estiver capacitado para tomar a decisão correta quanto ao que adquirir e de que forma utilizar.

f) Empreendedor de sucesso

De acordo com as palavras do gestor, ele considera-se um empreendedor de sucesso, pois tem visto seus planos darem certo. O gestor busca realizar, por meio de um planejamento estratégico, a satisfação de seus clientes e de seus colaboradores. Acredita-se que é importante não gerar uma rotatividade de funcionários dentro do comércio, que a melhor escolha é compartilhar com eles os objetivos organizacionais.

A boa relação com seus clientes é uma relação conquistada a cada dia, ele sente-se motivado para estar a frente do seu negócio acompanhando as atividades e as vendas. A sinceridade e o respeito estabelecidos com seus clientes gera confiança no seu trabalho. Também é estabelecido um compromisso com os seus fornecedores garantindo que o comércio tenha produtos de qualidade, são obedecidos prazos e acordos.

Um empreendedor de sucesso é, antes de tudo, alguém com iniciativa, é um líder e está sempre atento ao mercado. É necessário ser persistente, enxergar oportunidades não percebidas pelos outros e ter consciência de que os problemas são constantes, porém sem desanimar.

De acordo com o que foi estudado e observado na empresa, a busca por informação faz parte de sua rotina. Para obter diferenciais em meio a tanta competição é necessário um maior conhecimento sobre clientes, fornecedores, concorrentes, produtos e serviços.

Além desses conhecimentos, também foi observado que o gestor não hesita em consultar especialistas para uma orientação, e ainda está atento a boas ideias que lhes são apresentadas. A empresa possui um bom planejamento e é bem organizada, vem buscando com frequência a qualidade e a eficiência.

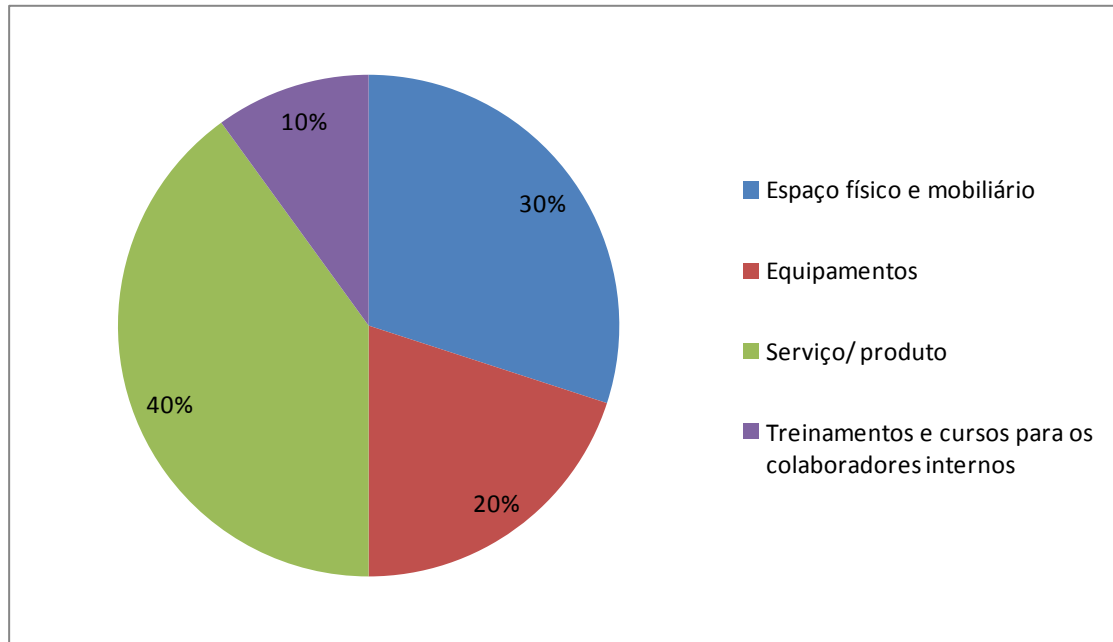
Percebe-se, nas afirmações do gestor, que, para alcançar o sucesso, ele acredita ser necessário estar pronto para fazer coisas diferentes, preparado para mudanças constantes no mercado competitivo, trabalhar bem com responsabilidades e compromisso, implantar boas ideias a partir de um planejamento, buscar informações e capacitação para melhor gerir seu negócio.

g) Itens que merecem maiores investimentos para o bom desenvolvimento do negócio

Foram apresentados quatro itens para serem analisados pelo gestor em relação ao desenvolvimento da empresa que merecem investimentos.

Diante das opções dadas, observou-se que todos os itens são importantes para o bom desempenho da empresa em estudo, que vem investindo em todos esses pontos, mas em uma escala de prioridade como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 2: Itens que merecem mais investimentos para o bom desenvolvimento do negócio



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Como mostra o gráfico, a maior preocupação está voltada para os serviços e produtos, e esse ponto merece maiores investimentos (40%). Segundo o gestor, e a observação feita na empresa, a busca por qualidade está presente na venda dos produtos, produtos com qualidade, com selos de segurança e com prazos de validade. Os serviços também são fornecidos de maneira adequada, dando atenção à necessidade do cliente.

O espaço físico e mobiliário (30%) ocupa o segundo lugar em prioridade, pois o empreendedor acredita que para ter sucesso o tamanho e a organização do comércio devem ser bem analisados. O espaço físico é bem localizado, possui uma grande área construída, os produtos são disponibilizados de maneira adequada. O espaço é bem agradável para realizar compras.

Por fim, os equipamentos e os treinamentos e cursos para os colaboradores (20% e 10% respectivamente), que recebem menos atenção, mas não são esquecidos e merecem investimentos, pois o desejo de crescer e alcançar estabilidade devem estar de mãos dadas com investimentos certos.

Nota-se que há certa atenção aos equipamentos usados no comércio. Foi possível observar que são aparelhos com ótima qualidade, atualizados. Os colaboradores passam por reuniões, sendo mantida uma transparência das atividades da empresa de como o gestor quer o atendimento e os serviços.

A partir da resposta do gestor, percebe-se que os itens: produtos/serviços, espaço físico e mobiliário, equipamentos e treinamentos para os colaboradores, precisam ser trabalhados juntos, para que os resultados sejam satisfatórios e a empresa alcance seus objetivos e metas.

7.2 Estratégias sustentáveis como diferencial competitivo na empresa N. D. da Costa Comércio

h) Sustentabilidade nas empresas

De acordo com as palavras do gestor, esse assunto é bastante complexo, ainda mais quando falamos de micro e pequenas empresas, mas é importante estar atento. As empresas geram muito lixo, desperdícios e altos custos, enquanto muitos bens são tirados da natureza, muitos resíduos degradantes são lançados como retorno.

Apesar de ser um pequeno empreendimento, o Comércio N. D. da Costa, possui um gestor consciente que apresenta uma visão voltada para as melhorias sustentáveis. As ações sustentáveis são a única saída para diminuir tantos danos.

O gestor acredita que a maioria das pessoas não se preocupa com esse assunto por comodismo. As pessoas só passam a enxergar a falta de ações sustentáveis, quando o prejuízo já chegou em suas casas. Quando acaba a água, quando a conta de energia duplica de valor por causa do uso exagerado, quando resíduos como plásticos e vidros são acumulados em lixos impróprios causando acidentes ou contaminando lugares, trazendo doenças.

Para o gestor é necessário sim que pequenas empresas tenham preocupação em fazer algo pelo ambiente e pela sociedade. No Comércio N. D. da Costa, a gestão está empenhada em oferecer produtos/serviços com qualidade, no entanto, não é a única preocupação do gestor, que resolveu apostar nas oportunidades do mercado ludovicense. O gestor esclarece que está ligado às questões da responsabilidade socioambiental. Para ele, reciclagem é assunto sério que depende de mudança de hábitos e atitudes.

Nota-se que o gestor procura fazer sua parte no empreendimento com o objetivo de reduzir o impacto ambiental e contribuir para melhorias em sua sociedade. Fazer algo pelo ambiente e pela sociedade onde está inserido, gera na

empresa um diferencial positivo, os clientes veem e falam que no estabelecimento há responsabilidade socioambiental.

Ao ser questionado sobre o apoio que as autoridades públicas oferecem, o gestor disse que, em São Luís, a necessidade é grande, mas não há incentivos, postos de reciclagem, por exemplo, são poucos e sem instrumentos adequados para fazerem o trabalho, os projetos sociais e sustentáveis não recebem atenção adequada. Conforme dito pelo gestor, as prefeituras deveriam estar ligadas às micro e pequenas empresas com ações voltadas à sustentabilidade, com o objetivo de trazer melhorias para o município.

i) Estratégias sustentáveis

Segundo o gestor há um ano e meio, passou-se a promover a conscientização de seus oito colaboradores por meio da implantação de novos processos, no dia a dia da empresa. Quando o gestor começou a pensar em responsabilidade socioambiental e coleta de resíduos, notou-se que algo podia ser feito, apesar de o município não ter visão de sustentabilidade e haver falta de informação a respeito desses assuntos.

Percebe-se a partir das afirmações do gestor que ele acredita fazer coisas muito simples e pequenas, mas que vão gerar um resultado positivo a longo prazo.

Estratégias de gestão sustentáveis na empresa N. D. da Costa Comércio:

- Energia elétrica é economizada. Há alguns meses, toda a parte elétrica do comércio foi trocada (lâmpadas fluorescentes econômicas que substituíram as incandescentes), com a antiga instalação o consumo de energia estava muito alto, gerando uma conta com alto custo. Essa mudança é uma estratégia sustentável, pois além de auxiliar financeiramente, diminuindo o custo da conta de energia, ainda ampara a parte sustentável que é o consumo adequado de energia elétrica, ao se levar em consideração que a empresa funciona praticamente todos os dias e o consumo é muito alto, e esse ajuste na instalação garante uma economia, no consumo e no bolso do empreendedor.

- O comércio possui em seus produtos grande quantidade de refis, que são feitos com embalagens mais simples e práticas. Esses refis dão aos clientes a oportunidade de pagar mais barato, e também levar um produto menos degradante.

- Na padaria do comércio faz-se um consumo alto de óleo, para fritar pastéis e salgados, esse óleo usado e separado é encaminhado para uma indústria que faz sabão.

- Todo o papelão que é descartado (caixas das mercadorias), e o plástico, são separados e organizados no depósito. Esse material é dado a um dos colaboradores, escolhido pelo gestor, que encaminha tudo ao posto de reciclagem da ECOCEMAR, ganhando desconto em sua conta de energia. Cada mês um funcionário é escolhido, esse projeto motiva muito os funcionários, pois o desconto acaba sendo muito bom, pois o material separado é em grande quantidade. E ainda dá a solução ao empreendedor que tem como descartar esse material que para ele é lixo.

- O empreendimento também é patrocinador de um projeto de preservação de uma área ambiental, próximo ao bairro onde está localizado. Trata-se de um projeto de preservação de uma área verde e de um mangue, o projeto tem o objetivo de conscientizar as pessoas sobre a preservação, limpeza dessas áreas, eles trabalham divulgando a importância do lugar. O projeto conta com apoio importante do gestor, apoio financeiro e também participativo, o comércio também faz divulgação do desenvolvimento do projeto e convida a comunidade a participar também. Esse projeto mostra aos clientes que o comércio também se preocupa em fazer algo sustentável, além de estar focado no seu lucro.

As estratégias sustentáveis trazem à empresa N. D. da Costa Comércio a oportunidade de alcançar benefícios além do lucro financeiro. Algumas estratégias reduzem o gasto financeiro em alguns pontos, como a mudança na parte elétrica (lâmpadas mais econômicas, ventiladores novos, freezer novo, pois o antigo estava gerando um alto consumo de energia) que diminuiu o gasto da conta de energia elétrica. A separação de materiais que podem ser reciclados gera organização no depósito da empresa, e também causa motivação nos colaboradores que recebem desconto em sua conta de energia elétrica, através do projeto ECOCEMAR. A participação em projetos sustentáveis e sociais aderiu ao nome da empresa uma característica positiva, os clientes ficam sabendo que o comércio também procura fazer sua parte pela sociedade e pelo ambiente, como consequência, o empreendedor está sempre recebendo convites para participar de projetos.

Essa gestão diferenciada e inovadora traz à empresa a segurança de passar aos seus clientes o posicionamento da empresa perante seu ambiente e sua

sociedade, e que busca atingir suas metas e objetivos em equilíbrio com seus projetos e planejamentos sustentáveis.

Essa visão da empresa de obter seu lucro e crescimento, preocupado em não atingir negativamente sua comunidade, é notado por seus clientes e colaboradores que mantêm um respeito pela empresa, os colaboradores estão sempre divulgando as novidades de sua empresa, os clientes admiram o posicionamento do comércio.

Os clientes percebem que existe um equilíbrio entre o crescimento do comércio no seu bairro e as melhorias através de projetos e eventos que beneficiam socialmente e também o ambiente.

O gestor também declarou que ainda tem muitos planos como empreendedor: planeja instalar um caixa eletrônico do banco do Brasil (após receber indicações dos clientes sobre a necessidade de um caixa do banco do Brasil no bairro) e planeja aumentar o tamanho da área do comércio, para implantar um açougue.

O filho mais velho do empreendedor tem incentivado o pai a continuar seguindo esse caminho através de estratégias sustentáveis que permitirão ao empreendedor alcançar suas expectativas.

Ele garante que continuará analisando outros projetos e ideias sustentáveis que melhorem cada vez mais seu posicionamento em relação a sua comunidade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa, notou-se que as MPEs têm grande importância para economia de uma região, são essas empresas que estão em maioria no mercado competitivo, profissionais têm a chance de deixarem de ser simples subordinados, para serem líderes, gestores. As pequenas empresas estão buscando diferenciais com o objetivo de conquistar e fidelizar seus clientes. Algumas dessas empresas também estão optando por um planejamento mais sustentável.

Através do estudo de caso realizado na empresa N. D. da Costa Comércio, procurou-se avaliar a gestão que apresenta estratégias sustentáveis e saber se essas estratégias agregam diferencial à empresa.

Constatou-se que as estratégias sustentáveis são praticadas na empresa há certo tempo, e estas alcançaram resultado satisfatório, atraíram conscientização para as pessoas da empresa, reduziu gastos e desperdícios, e também originou a concretização da responsabilidade socioambiental, mantendo o equilíbrio entre seus objetivos.

Para implantar estratégias sustentáveis no pequeno negócio foi necessário vencer algumas dificuldades, falta de incentivo e visão sustentável na cidade onde se localiza (São Luís). De acordo com o estudo, a ideia de implantação de estratégias sustentáveis ocorreu com o objetivo de contribuir com melhorias para a cidade, para a comunidade e para o ambiente, estratégias que melhoraram os hábitos da empresa.

Destaca-se também que essa visão de sustentabilidade aderiu à empresa um diferencial, empresa que trabalha preocupando-se em reduzir o impacto ambiental. Diferencial já percebido pelos clientes, que têm acessos a produtos bem apresentados e com preços acessíveis, têm informações sobre projetos sustentáveis que o comércio participa e nota-se a organização que a empresa conquistou.

A partir desses relatos sobre o Comércio N. D. da Costa, observou-se que, apesar de ser uma pequena empresa, o comércio vem promovendo um trabalho diferente, tratando a sustentabilidade como assunto sério, tendo uma visão para além da economia, a responsabilidade socioambiental.

Observa-se que, se o empreendedor realmente compreender que a sustentabilidade implantada no seu cotidiano não está atribuída apenas às vertentes sociais e ambientes, mas que a questão financeira é essencial, valorizará ainda mais

o tema. A missão de estratégias sustentáveis é ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável.

Nas MPEs, a ausência de organização formal, admite ao gestor minimizar a delegação de tarefas e desempenhar maior controle e autoridade no comportamento estratégico da empresa, permitindo-lhes reagir mais rapidamente às mudanças no ambiente empresarial. Evidenciamos, com a pesquisa, que as MPEs que atuam com estratégias sustentáveis alcançam de maneira mais singela, melhorias competitivas, através do equilíbrio entre os objetivos e metas das empresas e sua responsabilidade com ambiente e sociedade.

Além disso, enfatiza-se que as MPEs são vitais às comunidades em que se encontram inseridas, uma vez que o sucesso do negócio está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento da comunidade, ou seja, sucesso empresarial e benefícios sociais.

Apesar dos resultados satisfatórios, nota-se necessário também apoio governamental, informações e condições que possam estimular os micros e pequenos empreendedores na cidade de São Luís.

REFERÊNCIAS

ALTRÃO, A. **Pequenas empresas, heróis anônimos**: a vida e os problemas da pequena empresa. 1. ed. Curitiba: Adilson Altrão, 2001.

ANTONIUS, P. A. J. **A exploração dos recursos naturais face à sustentabilidade e gestão ambiental**: uma reflexão teórico-conceitual. Belém: NAEA, 1999.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. São Paulo: Vozes, Petrópolis, 1977.

BRASIL. Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: < <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 05 maio 2015.

CALLENBACH, E. et al. **Gerenciamento ecológico eco-manangement**: guia do instituto elmwood de auditoria ecológica e negócios sustentáveis. São Paulo: Ed. Cultrix, 1993.

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

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Ed. de Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P.F. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. v. 3. São Paulo: Pioneira, 1975.

FERRO, A. F. P.; BONACELLI, M. B. M.; ASSAD, A. L. D. Oportunidades tecnológicas e estratégias concorrentes de gestão ambiental: o uso sustentável da biodiversidade brasileira. **Revista Gestão & produção**, v. 13, n. 3, set./dez. 2006.

FRANÇA, M. A. de. **Além do lucro**: o desafio da competição responsável. São Paulo: Saraiva, 2007.

FRESNER, J. Produção mais limpa como um meio de sistemas eficazes de gestão ambiental. **Journal of Cleaner Production**, v. 6, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades @**: São Luís – Maranhão, 1985. Disponível em: < <http://www..gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEITE, E. Incubadora social: a mão visível do fenômeno do empreendedorismo criando riqueza. In: IV ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO - ENEMPRES. Santa Catarina: UFSC/ENE, 2002.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MELO NETO, F. de P. de. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAO, Srikumar. Renasce o imperador da paz. Forbes. v. 162, n. 5, 7 set. 1998. Disponível em: <www.ashoka.org.br>. Acesso em: 8 mai. 2015.

ROUERE, Mônica de; PÁDUA, Suzana Machado. **Empreendedores sociais em ação**. São Paulo: Cultura Associados, 2001.

SANTOS, L. M. dos; SILVA, G. M.; NEVES, J. A. B. Risco de sobrevivência de micro e ppequenas empresas comerciais. **Revista de contabilidade e organizações**, v. 5 n. 11, p. 107-124, 2011.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sebrae**: pesquisa GEM micro e pequenos empreendedores, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/SEBRAE_EMP_fev14_GEM2013_RegNordeste.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Sebrae**: empresas familiares. Minas Gerais, 2013. Disponível em: <<http://sebraemgcomvoce.com.br/2013/02/28/de-pai-para-filho/>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sebrae**: uma agente de desenvolvimento, 2013. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/1129-sebrae-um-agente-de-desenvolvimento/BIA_1129>. Acesso em: 22 abr. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

SESI. Serviço Social da Indústria. **Estratégias sustentáveis em micro e pequenas empresas**, 2014. Disponível em: <http://www.fbds.org.br/article.php3?id_article=33>. Acesso em: 10 jun. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas**: criando líderes em todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1996.

APÊNDICE

Apêndice - Questões da entrevista

ENTREVISTA

Nome do Empreendimento:

Nome do Empreendedor:

IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Ramo:

Nº de funcionários:

Tempo de Mercado:

QUESTÕES!

1. Você considera sua empresa empreendedora? Por quê?
2. A concretização do seu empreendimento superou suas expectativas?
3. Em sua opinião, qual a maior dificuldade quanto à implantação de um empreendimento?
4. Você procurou algum órgão de auxílio ao micro e pequeno empreendedor?
5. Em sua opinião, qual o principal diferencial do seu empreendimento?
6. Você acredita que a tecnologia pode ser uma aliada em relação ao desenvolvimento do seu negócio?
7. Em sua opinião, um empreendedor de sucesso é:
8. Para você, qual dos itens abaixo é o mais relevante e merece maiores investimentos para o bom desempenho do seu negócio? Por quê?
9. Qual sua opinião em relação à sustentabilidade nas empresas?
10. Você identifica estratégias sustentáveis dentro da sua empresa? Quais?
11. Através das estratégias sustentáveis, quais melhorias você observa?
12. Você concorda que todo tipo de empreendimento deve ter a preocupação com a sustentabilidade nas empresas? Ou você acredita que essa responsabilidade em sua maioria é da prefeitura ou do governo?
13. Quais seus projetos para o futuro?

ANEXOS