

FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA A CONSTITUIÇÃO E MANUTENÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO EM CURITIBA (MPES)

TOOLS FOR THE ESTABLISHMENT AND MAINTENANCE OF A VENTURE IN CURITIBA (MSES)

Leonardo Koiti Oda¹

Alberto Possetti²

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) correspondem à maioria dos empreendimentos na atual economia brasileira, o seu índice de mortalidade antes do primeiro ano de existência é muito significativo, e a maioria de seus administradores não possui formação acadêmica, muito menos na área de Administração. Considerando esse contexto, três MPEs na área de comércio e serviços, em idades e estágios diferentes de desenvolvimento, serviram como base para este artigo, que diagnosticou e levantou a atual situação de cada empresa. Identificou, também, seus objetivos e aspirações e analisou quais ferramentas administrativas oferecidas nas disciplinas do curso de Bacharelado em Administração da FESPPR poderiam ter aplicabilidade em suas realidades, a curto, médio e longo prazo, para auxiliá-las na estruturação, organização e sustentabilidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo, FESPPR, Ferramentas Administrativas, MPES - Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Micro and small enterprises (MSEs) corresponds to the most current developments in the brazilian economy, its mortality rate before the first year of existence is very significant, and most of its administrators do not have any academic training, much less in the administration area. Given this context, three MSEs in the area of trade and services, in different ages and stages of development, were the basis for this paper that diagnosed and lifted the current situation of each company. It also identified their goals and aspirations, and examined what administrative tools offered in the disciplines of the course of Bachelor Degree in Administration of FESPPR, could be applicable in their realities in the short, medium and long term, to assist them in structuring, organizing and sustainable development.

Keywords: Entrepreneurship, FESPPR, Administrative Tools, MSEs - Micro and Small Enterprises

¹ Professor e consultor na área de Marketing Estratégico e Inteligência de Mercado. Bacharel pela Universidade Federal do Paraná e pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná em Administração de Empresas. Especialista em Pesquisa e Gestão da Qualidade, com foco em Inteligência Competitiva. Sócio/diretor da empresa LEODA – Inteligência de Mercado. (www.leoda.com.br).

² Bacharel em Engenharia Civil pela PUC-PR e Licenciatura em Ciências: Matemática pela UFPR, pós-graduado em Administração de Empresas, Treinamento e Desenvolvimento com Metodologia e Didática do Ensino Superior pela Funpar e Segurança do Trabalho pela PUC-PR, doutor em Informática pela Universidade das Ilhas Baleares (2002) e qualificado no doutorado PhD em *Business Administration* pela Florida Christian University, doutorando em *Education Management* na University of Liverpool. Professor Adjunto da graduação e pós-graduação e Coordenador de Projetos da FESPPR.

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) são consideradas, atualmente, uma das principais fontes propulsoras do desenvolvimento econômico e social do país. Elas conquistam cada vez mais espaço no mercado nacional, principalmente, nos setores de serviços e comércio, e têm a sua frente os chamados empreendedores de negócios que, na sua maioria, nunca tiveram contato com ferramentas administrativas para conduzir e criar seus empreendimentos.

Pequenos empreendimentos surgem diariamente para preencher espaços criados pela crescente necessidade do mercado consumidor e, assim, geram novas oportunidades e inovações. No plano social, as micro e pequenas empresas têm papel relevante na geração de empregos, na absorção de matérias-primas, no atendimento dos mercados locais, na distribuição equânime da renda e na mobilidade social. Devido à flexibilidade, à criatividade e ao dinamismo das micro e pequenas empresas, elas podem contribuir para o processo de ajustamento da economia brasileira, favorecendo a estabilidade monetária, a abertura econômica e a transformação tecnológica.

Porém, o Brasil apresenta um índice elevado de mortalidade de micro e pequenas empresas, em que, 50% delas não chegam a completar um ano de existência. Esse quadro é resultado da sua condição de inferioridade enfrentada no mercado, identificada na dificuldade de acesso à tecnologia e aos conhecimentos, no nível de formação do seu pessoal, na dificuldade de acesso ao crédito, aos mercados, à mídia, aos poderes públicos e à classe política, além da dificuldade em gerar economias de escala.

Nesse contexto, o desenvolvimento das MPEs e sua sobrevivência dependem muito da capacitação e das habilidades e competências de seus empreendedores. O empreendedor necessita dominar as ferramentas que não só insiram a empresa no mercado como, também, mantenham a sua sobrevivência em um ambiente altamente competitivo.

É fato constatado em pesquisas recentes que cerca de 50% dos empresários proprietários de pequenos e microempreendimentos não completaram o ensino médio regular. Situação essa que pode ser refletida para a cidade de Curitiba, localizada no estado do Paraná na região sul do Brasil.

2. EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo³ é um termo que abrange uma infinidade de conceitos. Vários pesquisadores sobre o assunto se propuseram a definir o empreendedorismo, porém não existe um consenso, uma opinião formada entre os diversos significados que essa palavra assume.

A ênfase do discurso do empreendedorismo está na natureza inovadora do empreendedor, sua capacidade de revolucionar pela tecnologia e sua importância no desenvolvimento econômico, além de seus aspectos comportamentais, como a liderança, a criatividade, a ousadia, a condição de assumir riscos e de atuar de forma independente, sendo a abertura de uma empresa considerada como reflexo de sua liberdade para empreender.

O empreendedor não seria completo, se também não dominasse as ferramentas administrativas que regem, regulam e controlam seu objeto principal de atuação, o seu empreendimento.

2.1. EMPREENDEDORISMO E AS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

Em quase sua totalidade, empreendedores necessitam de um mínimo de instrução e informação que os coloque em contato com as ferramentas administrativas. Já se observa certa difusão dessas, em cursos de curta e média duração, no âmbito de muitas universidades brasileiras: em algumas organizações privadas, em empresas de consultoria, em entidades como Sebrae e Endeavor etc.

Esse contato com as ferramentas administrativas divide os empreendedores em duas categorias no que se refere à sua formação: empreendedores (administradores) e operadores de pequenos negócios. Nesse contexto, há diferentes sistemas de atividades que estruturam o processo de gerenciamento dos dois grupos pesquisados e que ao mesmo tempo os diferencia.

Para os empreendedores, as atividades no sistema foram: visão, projeto, animação, monitoração e aprendizagem; enquanto, para os operadores, as atividades foram: seleção, desempenho, atribuição, alocação monitoração e ajuste.

³ O Empreendedorismo, como uma área de negócio, segundo Baron e Shane (2007), “busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo; como são descobertos ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar e desenvolver essas coisas novas.”

Pode-se observar que as atitudes do processo gerencial dos empreendedores são guiadas por uma forte base da visão de futuro, liderança e delegação voltadas mais para resultados e menos para o processo. Contrariamente, as atitudes do processo gerencial dos operadores são orientadas para a gestão das tarefas, pessoas e processos, visando o controle e a repetição dos resultados.

3. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, de 5.10.99, que estabelece normas, também, para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

Segundo a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas: “As microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões por ano.”

3.1. DIFICULDADES IDENTIFICADAS DAS MPES

No Brasil, a maioria das microempresas encerra suas atividades com pouco mais de um ano de exercício social. Algumas conseguem prolongar seu ciclo de vida, desempenhando o seu papel na vida econômica e social de sua comunidade, como geradoras de empregos e produtos que representam a riqueza da comunidade e de uma nação.

A implantação do negócio, pensando basicamente no que se deseja produzir para só, então, tentar atingir o mercado, é um dos principais fatores para o fracasso e fechamento de um grande número de empreendimentos. Porém, outros motivos também são relevantes: falta de objetividade, desconhecimento do mercado, erro nas estimativas das necessidades financeiras, subavaliação dos problemas técnicos, falta de diferenciação, falta de planejamento, desconhecimento dos aspectos legais, escolha de sócios errados e localização inadequada dos empreendimentos.

Outras dificuldades que não são observadas pelos pequenos empreendedores são: planejamento de vendas, técnicas de marketing, investimento em treinamento de pessoal e informatização da empresa.

Acompanhar e assimilar as mudanças no mercado nacional e regional são fatores importantes para o sucesso de um empreendimento. As mudanças na economia influenciam de forma decisiva nos hábitos de consumo.

Eis alguns fatores associados ao insucesso das MPEs: empresa muito pequena (até dois empregados), baixa escolaridade do proprietário, ausência de experiência prévia do proprietário, experiência apenas como autônomo no ramo, falta de capital, falta de apoio profissional (consultoria), pouca preocupação com o cliente/mercado, concepção errônea do negócio, origem associada à pressão socioeconômica e pouco tempo de atividade.

4. HISTÓRICO DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO PARANÁ (FESPPR)

4.1. CRONOLOGIA FESPPR

- 1937 – No final da década de 1930, um grupo de professores da Escola Técnica de Comércio de Plácido e Silva transformou um sonho em realidade: a criação da Faculdade de Ciências Econômicas do Paraná, lançando o primeiro curso superior de Economia do estado e transformando-se na segunda mais antiga instituição de Ensino Superior do Paraná. Fundada pelo emérito educador, professor e jurista: Oscar Joseph de Plácido e Silva, desde os seus primórdios, caracterizou-se como uma instituição preocupada não apenas com conhecimentos e informações, mas também em revelar competências.
- 1967 – Foi criada a Fundação de Estudos Sociais do Paraná, fundação de ensino superior sem fins lucrativos, situada na rua General Carneiro número 216, em Curitiba, em um prédio com dez salas de aula.
- 1969 – Ocorreu a inauguração da sede própria situada na rua General Carneiro número 216, em Curitiba.
- 1974 – Foi criado o Instituto de Ciências Sociais do Paraná (ICSP), com o objetivo de gerenciar cursos de graduação e extensão. O Instituto era responsável pelo ensino dos cursos ofertados, buscando a formação de profissionais capacitados.
- 2002 – Inaugurado o novo prédio, composto por 36 salas de aula e o Auditório Oscar Joseph de Plácido e Silva, com capacidade para 400 pessoas.

- 2010 – O Instituto de Ciências Sociais do Paraná (ICSP) foi transformado em Faculdade de Educação Superior do Paraná (FESPPR), mantida pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná (FESPPR).
- 2015 – A FESPPR tornou-se mantenedora, a partir de outubro, dos três mais tradicionais colégios de Ponta Grossa - PR: Girassol, Neo Master e Pró-Master. Dessa forma, a Fundação de Estudos Sociais do Paraná duplicou seu tamanho e tornou-se um Grupo Educacional com a verticalização de seu escopo, passando a ofertar serviços de ensino desde a educação infantil até a pós-graduação.

Aos 80 anos, aliando tradição e modernidade, a FESPPR formou mais de 20.000 profissionais nas diferentes áreas do saber, com ética e conhecimento para ajudar a construir a história do Paraná e do Brasil.

Atualmente, possui os cursos de graduação de Bacharelado em: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Comércio Exterior, Direito e Sistemas de Informação. Além de Cursos de Pós-Graduação em nível de Especialização, MBA, de EaD e de curta duração.

4.2. DISCIPLINAS PROFISSIONALIZANTES OFERECIDAS PELO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO EM 2010

Introdução ao Estudo da Administração; Organização, Sistemas e Métodos; Gestão de Recursos Humanos; Administração dos Recursos Materiais e Patrimoniais; Administração da Produção; Gestão Financeira; Gestão em Logística; Jogos de Empresas; Administração dos Sistemas de Informação; e Negócios Internacionais.

5. EMPRESA A

Empresa situada na cidade de Curitiba - PR, onde, também, concentra suas atividades. Atua no ramo de serviços, especializada na organização e promoção de festas e eventos de pequeno porte. Oferece aos seus clientes serviços completos de planejamento, assessoria e cerimonial de eventos, sociais e comemorativos.

A Empresa A, ainda, não foi formalmente constituída e registrada na Junta Comercial do Paraná, porém já iniciou suas atividades. Atualmente, presta seus serviços

na informalidade, porém há o interesse em regularizar essa situação em um curto espaço de tempo.

A empresa é constituída por uma pessoa, a proprietária, com formação na área de Comunicação, mais especificamente, no curso de Publicidade e Propaganda, sendo que nunca teve contato com as ferramentas administrativas.

5.1. PERCEPÇÃO DA EMPRESÁRIA SOBRE A EMPRESA A

A empresa A possui uma estrutura pequena e é nova no mercado de eventos. Ainda não possui uma marca consolidada no seu nicho de atuação, e está sujeita aos riscos e desvantagens de se encontrar na fase de desbravamento de mercado.

O conhecimento puramente técnico e especializado da empresária na área de atuação se apresenta como um diferencial competitivo como, por exemplo, o cuidado e a qualidade com os trabalhos que executa, em que os detalhes são valorizados, procurando sempre exceder as expectativas dos clientes. Porém, a falta de conhecimento na área de Gestão de Negócios fragiliza a empresa nas questões administrativas para gerir um negócio. Atualmente, a falta de conhecimento é percebida como uma limitação às suas atividades, e não como um real problema, pois o volume e a frequência dos trabalhos ainda não são suficientemente grandes; porém isso pode mudar com o decorrer do tempo, e a limitação poderá se transformar em um problema de dimensões maiores, vindo a comprometer a vida da empresa A.

5.2. ANÁLISE DA MATRIZ S.W.O.T. (*STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND TREATS*) DA EMPRESA A

Foi sugerido à empresária listar itens para a composição de uma matriz S.W.O.T., conforme quadro 1:

Quadro 1 - Matriz S.W.O.T. da empresa A

MATRIZ S.W.O.T.	
<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
<i>Know-how</i> multissetorial	Preço
Estrutura enxuta	Capacidade produtiva limitada
Atendimento personalizado	Desbravador de mercado
<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Treats (Ameaças)</i>
Aumento do poder aquisitivo	Sensibilidade do mercado
Falta de tempo das pessoas	Concorrência direta e indireta
Mudança cultural	Prostituição do mercado

5.3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA A

A empresária da empresa A atua sozinha, assim concentra todas as atividades internas (fluxos, processos, procedimentos etc.) necessárias para o andamento e a gestão do seu negócio. Também, não possui nenhum *software* especializado (MRP, ERP etc.) ou ferramenta que auxilie na administração e gestão das áreas e processos de sua empresa.

O quadro 2 apresenta a divisão dos serviços e atividades prestados pela empresa A:

Quadro 2 - Divisão dos serviços e atividades da empresa A

Empresária A	Terceirizados	Fornecedores
Gestão da empresa	Fotografia	Alimentos
Direção artística do evento	Programação visual	Local para festas
Cerimonial	Convites e painéis	Entretenimento
Atendimento	Filmagem e edição	Serviços gerais (atendimento, segurança e limpeza)
Gestão do evento		

5.3.1. Comercial – Marketing e Vendas

- Área comercial da empresa bastante limitada, basicamente dependente do ‘boca a boca’;
- Ausência de estratégias de prospecção de mercado, plano de metas, estratégia de composição e formação de preços, SAC e relacionamento com o cliente final;
- Ausência de identidade visual formatada;
- Ausência de planejamento de marketing, análise de mercado, projeções de ganho de *share* e estratégias de divulgação;
- Funcionamento operacional e reativo de acordo com o necessário.

5.3.2. Produção – Serviços e Operações

- Procedimento de cadastro e pesquisa de novos fornecedores e parceiros;
- Realização de pesquisas técnicas no mercado de eventos, análise de tendências, modismos, estilos e novidades;
- Utilização de cronogramas e *deadlines* para o planejamento de novos eventos;
- Produção de vários cenários e orçamentos para a aprovação do cliente;
- Centralização da operacionalização do evento;

- Cerimonial e relacionamento com fornecedores e terceirizados;
- Ausência de processos pré-determinados de controle de qualidade dos serviços e avaliação de desempenho;
- Ausência de relatórios de execução do evento;
- Ausência de estratégias para otimização e controle dos recursos produtivos;
- Ausência de ferramentas de dimensionamento da capacidade produtiva.

5.3.3. Recursos Humanos

- Quadro funcional reduzido;
- Relacionamento e treinamento com terceiros e parceiros;
- Banco de relacionamentos, avaliação e histórico (empresas e profissionais liberais).

5.3.4. Finanças – Planejamento e Contabilidade

- Ausência de estruturação;
- Ausência de controle dos rendimentos [receitas e despesas apenas registradas; lucro definido pela diferença desses fatores];
- Formação do preço por meio da somatória dos preços dos fornecedores e terceirizados, acrescido de uma margem (%) cobrada pelos serviços da empresa A;
- Ausência de técnicas de contabilidade.

6. EMPRESA B

Empresa situada na cidade de Curitiba - PR, onde concentra a maior parte de suas atividades, atendendo, muitas vezes, a região metropolitana da cidade de Curitiba.

A principal atividade da empresa B é o suporte e a manutenção técnica de computadores e seus periféricos, sejam eles para utilização doméstica ou empresarial. Suas atividades, também, comportam venda e revenda de material de Informática.

A empresa B, constituída, formalmente, no ano de 2005, resultante da dissolução de outra empresa que atuava no mesmo ramo de mercado, é formada por 3 pessoas: o proprietário, um assistente técnico e um estagiário.

O proprietário tem formação acadêmica na área de engenharia química, não possui formação na área em que atua (Informática). O assistente técnico trabalha na

empresa há 5 anos (desde a sua fundação), possui o ensino médio completo. O estagiário iniciou suas atividades no ano de 2010, está concluindo o ensino médio regular e não possui formação profissional na área de Informática. Nenhum deles possui conhecimento das ferramentas administrativas necessárias para gerir e conduzir um negócio.

6.1. PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO SOBRE A EMPRESA B

A empresa B é uma empresa pequena, com três colaboradores, que atua há algum tempo no mercado de Informática. As atividades se dividem em: 60% com a manutenção de computadores; 25% com a venda de computadores e 15% com a venda de acessórios.

A venda de computadores, apesar de não representar a maior porcentagem nas atividades da empresa, é a que possui maior margem de lucratividade. A concentração das vendas é de computadores de alta performance para pessoas físicas, pois a venda de computadores populares, de custo baixo, é dominada pelas grandes magazines.

A empresa B possui uma boa carteira de clientes, e está consolidada no mercado local onde atua. Porém, segundo o empresário, toda a administração da empresa é feita de maneira empírica, sem métodos, processos, procedimentos e fluxos. A aleatoriedade predomina nas atividades e o controle é difícil.

O empresário gostaria de ter um diagnóstico da sua empresa pois, segundo ele: “Parece que navegamos no escuro.”

6.2. ANÁLISE DA MATRIZ S.W.O.T. DA EMPRESA B

Foi sugerido ao empresário listar itens para a composição de uma matriz S.W.O.T., conforme quadro 3:

Quadro 3 - Matriz S.W.O.T. da empresa B

MATRIZ S.W.O.T.	
<i>Strengths (Forças)</i>	<i>Weaknesses (Fraquezas)</i>
Credibilidade	Organização
Forte networking	Falta de planejamento
Qualidade total	Processo financeiro
<i>Opportunities (Oportunidades)</i>	<i>Treats (Ameaças)</i>
Novas frentes de suporte	Rápida evolução da tecnologia
Macroeconomia	Falta de crédito
Mercado corporativo	Inadimplência

6.3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA B

A empresa B possui três colaboradores, o empresário, o assistente técnico e o estagiário, que dividem as diversas funções da empresa entre si. A empresa não conta com nenhum tipo de suporte ou apoio à gestão, como *softwares*, consultorias, planilhas etc.

O quadro 4 apresenta a divisão de serviços e atividades prestados pela empresa B:

Quadro 4 - Divisão dos serviços e atividades da empresa B

Empresário B	Auxiliar técnico	Estagiário
Gestão da empresa	Logística de equipamentos	Serviços externos
Atendimento	Atendimento	Conservação patrimonial
Manutenção	Manutenção simples	Serviços gerais
Venda	Pesquisa de tecnologias	Pesquisa de tecnologias

6.3.1. Comercial – Marketing e Vendas

- Ausência de departamento comercial estruturado, processos de prospecção de mercado e captação de novos clientes;
- Ausência de estratégias, planejamentos e metas de vendas;
- Indicação como a principal fonte de novos clientes;
- Ausência de políticas de consolidação e divulgação da marca, sem rotinas de estudo de mercado para restringir e definir seus *targets*;
- Inexistência de processos de segmentação mercadologia e plano de marketing.

6.3.2. Produção – Serviços e Operações

- Divisão da demanda interna: venda de equipamentos e manutenção de computadores;
- Utilização de redes sociais como ferramenta de vendas;
- Ausência de procedimentos de compra, orçamentos, contratos (garantia varia de fornecedor para fornecedor);
- Básico processo de execução na manutenção de equipamentos;
- Inexistência de processos pré-determinados de controle de qualidade dos serviços e avaliação de desempenho;

- Ausência de relatórios de execução, estratégias para otimização e controle dos recursos produtivos;
- Carência de ferramentas de dimensionamento da capacidade produtiva.

6.3.3. Recursos Humanos

- Quadro reduzido de colaboradores;
- Procedimentos de treinamento e contratação, exclusivamente, empíricos;
- Ausência de técnica ou estratégia de gestão de pessoas;
- Ausência de planejamento de cargos e salários;
- Atividades de recursos humanos puramente operacionais e contingenciais.

6.3.4. Finanças – Planejamento e Contabilidade

- Área mais carente e desestruturada (receitas e despesas apenas registradas; lucro definido pela diferença desses fatores);
- Formação do preço para a venda de computadores e acessórios feita por meio da somatória dos preços dos fornecedores e terceirizados, acrescido de uma margem (%) que acompanha o mercado;
- Prazo de pagamento acompanha os prazos dos fornecedores, para que a empresa B não precise tirar dinheiro do caixa para adiantar ao fornecedor.
- Preços determinados por meio de monitoração de mercado e da análise da concorrência;
- Inexistência de técnicas contábeis.

7. EMPRESA C

A empresa C foi constituída e registrada na cidade de Curitiba, onde possui a sua sede administrativa. Seu mercado consiste de empresas (PJ) e clientes (PF), principalmente, no estado do Paraná, porém, também, atende alguns clientes em outros estados.

A empresa C é uma empresa de *design* e programação visual, que atua nas áreas de *design* institucional, identidade visual, projeto de produto, *websites* e fotografia.

A Empresa C foi formalmente constituída no ano de 1990. Apesar de não ter formação superior em nenhuma área, o empresário C possui conhecimento técnico apurado em sua área de atuação, o que o auxiliou a reerguer a empresa C. Porém, segundo o próprio empresário, mais conhecimento na área de gestão de negócios auxiliaria no alcance de novos patamares, de forma solidificada e controlada, evitando que a situação passada voltasse a se repetir.

7.1. PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO SOBRE A EMPRESA C

A empresa C atua no mercado do *design*, fornecendo uma solução completa e integrada para os clientes. Seus serviços abrangem: projeto de produto, identidade visual, programação visual, *web*, fotografia, produção gráfica e diagramação. Possui, atualmente, apenas um colaborador, o empresário C, que é responsável por todas as áreas da empresa.

Especializada em serviços customizados ao cliente, a empresa C dá preferência por trabalhos com grande margem de lucratividade e menos giro, como projetos mais longos e complexos nesse segmento.

As atividades podem ser divididas em: 40% com o desenvolvimento de *websites*; 35% com o desenvolvimento de projeto de produtos; 15% com a programação visual; e 10% com a fotografia.

7.2. ANÁLISE DA MATRIZ S.W.O.T. DA EMPRESA C

Foi sugerido ao empresário listar itens para a composição de uma matriz S.W.O.T, conforme quadro 5:

Quadro 5 - Matriz S.W.O.T. da empresa C

MATRIZ S.W.O.T.	
Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
Soluções completas	Parceiros
Preço e facilidades	Organização
Adaptabilidade	Estrutura
Oportunities (Oportunidades)	Treats (Ameaças)
Macroeconomia	Rápido avanço da tecnologia
Novas tecnologias	Prostituição do mercado
Disseminação do <i>design</i>	Globalização

7.3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA C

O empresário C atua sozinho na sua empresa, concentrando todas as atividades internas (fluxos, processos, procedimentos etc.) necessárias para o andamento e a gestão do seu negócio. Também, não possui nenhum *software* especializado (MRP,ERP etc.) nem ferramentas que auxiliem na administração e gestão de nenhuma das áreas e processos de sua empresa.

O quadro 6 apresenta a divisão de serviços e atividades prestados pela empresa C:

Quadro 6 - Divisão dos serviços e atividades da empresa C

Empresário C	Fornecedores	Parceiros
Gestão da empresa	Gráficas	Programação de sites
Atendimento	Portais na internet	Ilustradores
Direção de arte	Papelarias	Estúdios para fotografia
<i>Design</i>		<i>Designers</i>
Fotografia		

7.3.1. Comercial – Marketing e Vendas

- Área comercial limitada, dependente do ‘boca a boca’;
- Ausência de estratégias de prospecção de mercado, plano de metas, estratégia de composição e formação de preços;
- Ausência de planejamento de marketing, análise de mercado, projeções de ganho de *share* e estratégias de divulgação.

7.3.2. Produção – Serviços e Operações

- Inexistência de planejamento, procedimento, fluxo ou padrão para execução;
- Ausência de procedimentos pré-determinados de controle de qualidade dos serviços e avaliação de desempenho (mão-de-obra e equipamentos);
- Ausência de estratégias para otimização e controle dos recursos produtivos e de ferramentas de dimensionamento da capacidade produtiva;
- Inexistência de um banco ou carteira consolidada, com históricos e características de cada parceiro ou fornecedor.

7.3.3. Recursos Humanos

- Pequena estrutura organizacional;

- Alta dependência de parceiros e terceiros;
- Ausência de qualquer política ou programa voltado à gestão de pessoas.

7.3.4. Finanças – Planejamento e Contabilidade

- Área mais carente da empresa, que se encontra totalmente desestruturada;
- Inexistência de qualquer tipo de sistema contábil;
- Formação do preço por meio da somatória dos preços dos fornecedores e terceirizados, acrescido de uma margem (%)cobrada pelos serviços da empresa C;
- Ausência de técnica de contabilidade (não são feitos registros gerenciais, legais e patrimoniais; não há um sistema de custeio das despesas nem a classificação dessas como fixas ou variáveis).

8. FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS QUE AUXILIARÃO NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DAS EMPRESAS A,B E C

Quadro 7 – Ferramentas Administrativas

Temas	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
Introdução à teoria da administração		A-B-C
Empresas		A-B-C
Processo administrativo		A-B-C
Administração na sociedade moderna		A-B-C
Temas	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
Princípios gerais de organização	A-B-C	
Estruturas organizacionais	A-B-C	
Tipos de estruturas de organizacionais	A-B-C	
Levantamento do trabalho	A-B-C	
Análise - distribuição do trabalho	A-B-C	
Criação de soluções	A-B-C	
Acompanhamento	A-B-C	
Introdução à OSM		A-B-C
Programação	C	
Temas	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
Organização e função	A-B-C	
Compra	A-B	
Especificações	A-B-C	
Preço	A-B-C	
Recebimento	A-B-C	
Registros gerais	A-B-C	

Gráfico de estudo	B	
Classificação de material	B	
Armazenagem	B	
Previsão e controle de estoques	B	
Temas	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
Fontes de financiamento	A-B-C	
Custo de capital	A-B-C	
Instrumentos de análise	A	
Empregos e índices	A-B-C	
Planejamento financeiro	A-B-C	A-B-C
Análise econômica e financeira	B-C	A
Características dos mercados		B
Recursos de terceiros		C

Temas	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
Sistemas de produção	A-B-C	
Planejamento	A-B-C	
Avaliações quantitativas	A-B-C	
Estudo do trabalho	A-B-C	
Métodos de produção e capacidade	AB-C	

Temas	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
Sistemas de reconhecimento e recompensas	B	A-C
Avaliação do desempenho	B	A-C
Sistemas de treinamento e desenvolvimento	B	A-C
Recrutamento e seleção	B	A-C
Controladoria de RH	B	A-C
Medicina, higiene e segurança	B	

Temas	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
Globalização e a nova economia		A-B-C
Responsabilidade social nos negócios		A-B-C

Temas	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
Dado, informação e sistemas		A-B-C
Indicadores de desempenho		A-B-C
Sistemas de informações		A-B-C
Sistemas empresariais		A-B-C
Plano diretor		A-B-C
Adm. do centro de informação		A-B-C
SAD		A-B-C

Temas	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
Logística		A-B-C
Sistema logístico	A-C	
Movimentação e armazenagem	A-B	A-B-C

Armazenagem e distribuição	A-B-C	
Embalagem e utilização	A-B-C	
Abordagem logística	B	A-B-C
Gerenciamento da cadeia de suprimentos.	B	A-B-C
Questões executivas e gerenciais		A-B-C
Equipamentos de movimentação	B	

9. MATRIZ PONDERADA PARA AS EMPRESAS A, B E C

Uma matriz ponderada foi confeccionada com o objetivo de facilitar a análise das principais disciplinas profissionalizantes oferecidas pela FESPFR que teriam aplicabilidade prática mais iminente nas empresas A,B e C, conforme demonstrado no quadro 8 e por meio dos gráficos constantes nas figuras 1 a 3.

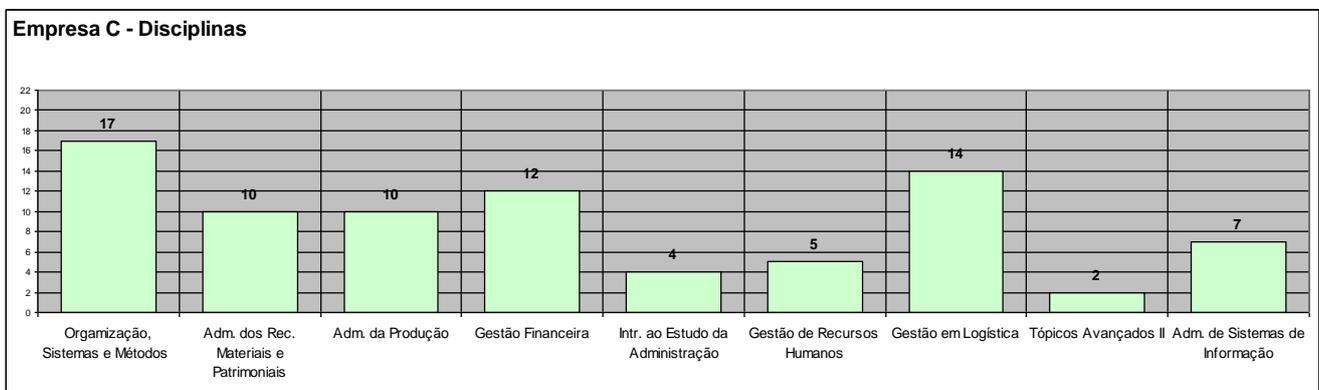
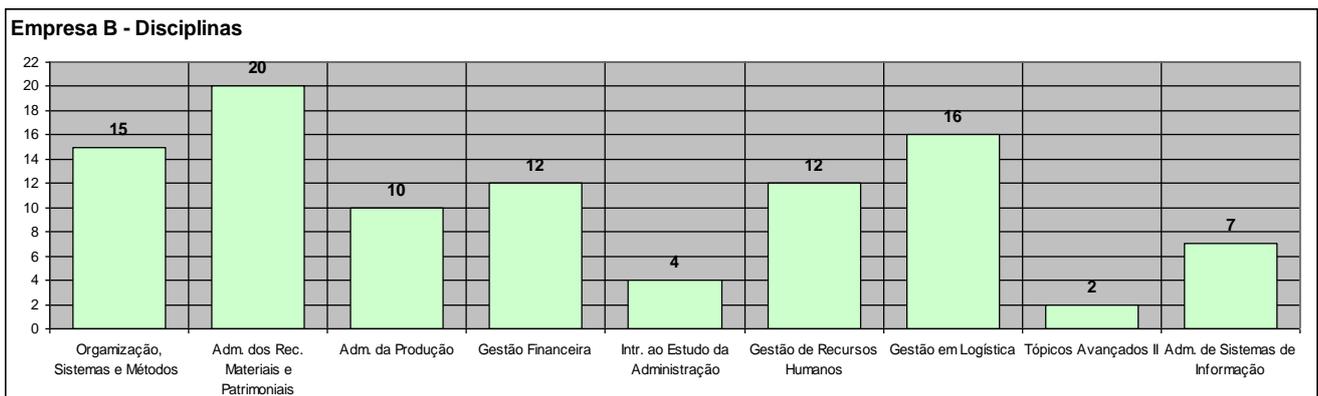
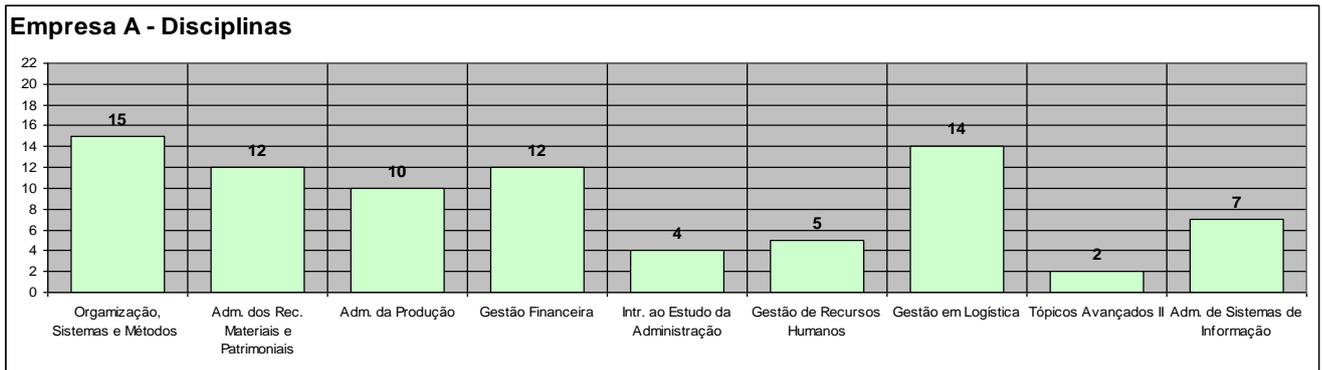
Pesos diferenciados foram estipulados para cada grupo de disciplinas, visando uma aproximação mais realista da efetividade delas, em face do diagnóstico traçado de cada empresa. Os pesos foram estipulados de acordo com a necessidade dos temas de cada disciplina, a curto prazo (peso 2), a médio e a longo prazos (peso 1), perfazendo, assim, uma colocação de cada disciplina em relação às demais, levada em conta a necessidade das empresas em seus temas e sua urgência.

Quadro 8 – Matriz Ponderada

	DISCIPLINAS	Empresa A			Empresa B			Empresa C		
		Temas	Peso	Pond.	Temas	Peso	Pond.	Temas	Peso	Pond.
Curto	OSM	7	2	14	7	2	14	8	2	16
	Administração dos Recursos Materiais e Patrimoniais	6	2	12	10	2	20	5	2	10
	Administração da Produção	5	2	10	5	2	10	5	2	10
	Gestão Financeira	5	2	10	5	2	10	5	2	10
	Gestão em Logística	5	2	10	6	2	12	5	2	10
	Gestão de Recursos Humanos				6	2	12			
Médio/Longo	Introdução ao Estudo da Administração	4	1	4	4	1	4	4	1	4
	OSM	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Gestão de Recursos Humanos	5	1	5				5	1	5
	Gestão Financeira	2	1	2	2	1	2	2	1	2

Gestão em Logística	4	1	4	4	1	4	4	1	4
Tópicos Avançados II	2	1	2	2	1	2	2	1	2
Administração de Sistemas de Informação	7	1	7	7	1	7	7	1	7

Figura 1 - Disciplinas Profissionalizantes para a empresa A



10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do material coletado explicita que as disciplinas profissionalizantes oferecidas pelo curso de Bacharelado em Administração da FESPPR, quase em sua totalidade, são de grande importância para manutenção, desenvolvimento e sustentabilidade das empresas A, B e C.

Apesar de atuarem no segmento do comércio e de serviços, suas diferentes atividades, portes e características demandam necessidades de diferentes disciplinas e de temas, a curto, médio e longo prazos, com intensidades e especificidades, também, diferenciadas entre si.

Porém, há entre as três empresas necessidades comuns, que podem encontrar suporte nas disciplinas oferecidas pela FESPPR no curso de Bacharelado em Administração como: Organização Sistemas e Métodos, Administração dos Recursos Materiais e Patrimoniais e Administração da Produção, que são as disciplinas que possuem o maior número de temas, nos quais as empresas A, B e C encontrariam maior aplicabilidade para as suas realidades. Segundo a pesquisa desenvolvida, o cenário reflete a grande necessidade de organização de suas estruturas, de seus ativos e de seus fluxos de trabalho. Os temas abordados pelas disciplinas fornecem as ferramentas administrativas necessárias para que as empresas estudadas solucionem seus problemas mais urgentes (a curto prazo) levantados nos diagnósticos.

As disciplinas e os temas relevados a uma segunda etapa de abordagem (a médio e a longo prazos) são aquelas cujos assuntos auxiliarão as empresas, depois de solidificadas suas bases estruturais e organizacionais, a dar suporte para que planejem e atuem em outros níveis, passando do transacional e operacional para um nível mais tático e estratégico. Disciplinas como Administração dos Sistemas de Informação, Administração de Recursos Humanos e alguns pontos da disciplina de Gestão Financeira fornecerão ferramentas para que as empresas, depois de estruturadas, fortaleçam pontos específicos de sua organização para um ganho competitivo ou fomentem seu crescimento para atingir novos patamares empresariais.

A médio e a longo prazos, também, foram indicadas disciplinas cujos temas oferecem ferramentas que auxiliarão na sustentabilidade e no desenvolvimento empresarial. Disciplinas que oferecem conhecimentos para que o próprio empresário busque soluções e reflita sobre a própria empresa, contexto e realidade, encontrando indicadores no próprio mercado, criando cenários a partir deles, para que possa por

meio do conhecimento adquirido, com suas próprias condições, construir a sustentabilidade de seu crescimento e desenvolvimento. Essas disciplinas são: Introdução ao Estudo da Administração, Tópicos Avançados II e alguns temas da própria disciplina de Organização, Sistemas e Métodos (OSM).

11. REFERÊNCIAS

BARON, R. J.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BHIDÉ, A. ***The origin and evolution of new businesses***. New York: Oxford University Press, 2000.

DRUKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*)**. São Paulo: Pioneira, 1985.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócio: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.

FILION, L. J. **O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. RAE – Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, jul/set 1991, vol. 31, n. 3, p 63-71, 1991.

SACHS, I. **Desenvolvimento Humano, Trabalho Decente e o Futuro dos Empreendedores de Pequeno Porte no Brasil**. Brasília: Sebrae Nacional, 2002.

STEVENSON, H.H; ROBERTS, M.J.; GROUSBECK, H.I. ***New Business Ventures and the Entrepreneur***. Homewood: Irwin, 1985.

TIMMONS, J.A. **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21s Century**. Homewood: Irwin, 1999.