

# O PERFIL DO GESTOR DO SEGMENTO DE BORDADOS COMPUTADORIZADOS NA CIDADE DE BLUMENAU/SC

**Geandro Chiarelli (Acadêmico)**

**Cleison Minatti (Professor-Tutor Externo)**

Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI

Bacharelado em Administração – Trabalho de Graduação

17/04/14

## RESUMO

*O processo de gestão é muito mais complicado de que simplesmente optar por ser chefe ao invés de funcionário. Desde os primeiros planejamentos para opção do ramo a ser trabalhado, a decisão de como obter e empregar o capital necessário, o constante emprego de planejamentos para consolidar e melhorar os processos existentes e os modelos de gestão empregados levanta a curiosidade em traçar o perfil dos gestores do novo negócio. A pesquisa demonstra um panorama desafiador e evidencia a realidade de um setor específico em uma cidade sui generis. Referência nacional da industrial têxtil, Blumenau no estado catarinense, necessita de prestadores de serviços no segmento têxtil com excelência, flexibilidade, comprometimento, atualização tecnológica e disposição em assumir riscos. Todas as palavras anteriormente citadas como necessidades destas empresas são obrigatoriamente qualidades de empreendedor que os empresários devem ter para fazer frente ao mercado do segmento de bordados.*

**Palavras-chave:** Negócio próprio, estratégias, sobrevivência.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é uma característica do gestor amplamente discutida e necessária para sobrevivência das empresas diante do mercado globalizado e atribulado existente. Este estudo busca apresentar as características do empresário do ramo têxtil, segmento de bordados computadorizados, na cidade catarinense de Blumenau.

A cidade blumenauense goza de empresas têxteis ícones de excelência, estabelecidas na região, alavancando o desenvolvimento econômico e referencial tecnológico. Estas grandes empresas criam uma demanda de terceirização de serviços da cadeia de industrialização que seduz empreendedores a criar empresas à altura de prover as grandes empresas de serviços de qualidade e com a urgência necessária para atender os curtos prazos solicitados pelos grandes magazines.

A pesquisa questionou proprietários de empresas de bordados quanto aos motivos da escolha do ramo, da origem dos recursos, do modelo de gestão utilizados, da aplicação de planejamentos e do grau de escolaridade desses empresários.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é definir o perfil do empresário do segmento de bordados computadorizados em Blumenau/SC. Tendo como objetivos específicos:

- Determinar os motivos da escolha do ramo trabalhado.
- Planejamentos realizados no momento da elaboração da empresa.
- Nível de escolaridade dos empresários.
- Fonte de recursos financeiros para a abertura da empresa.
- Modelos de gestão geralmente empregados.
- Emprego de planejamentos na gestão atual da empresa.
- Nível de confiança do empresário em sua gestão.

## **2 BORDADOS COMPUTADORIZADOS NA CIDADE DE BLUMENAU/SC**

O crescente interesse da classe operaria em ascender ao comando do seu negócio próprio, gerou no empreendedorismo um campo amplo de estudos. A percepção dos negócios pelos novos proprietários das empresas assume importante papel para determinar este perfil e compreender a relação de suas escolhas e decisões na elaboração e gestão dos negócios.

Ter o negócio próprio é algo que transcende o medo do desemprego, é algo relacionado com vontade de ganhar dinheiro, sair da rotina, ser o próprio patrão, mostrar sua capacidade, trabalhar em algo que traga benefícios próprios (DEGEN, 1989).

Um empresário é resultado de forças caracterizadas pelo empreendedor, administrador e pelo técnico (GERBER, 2004). O estudo busca descobrir através de questionário qual destas forças se destaca no empresário blumenauense do segmento de bordados.

Figura 1 – Ambiente de produção de uma empresa de médio porte de bordados computadorizados



Fonte: 1- Disponível em < <http://www.bordatex.com.br/empresa/index/historia>> Acesso em abr. 2014

Figura 2 – Amostras do produto final de empresas de bordado computadorizado



Fonte: 1-Disponível em < <http://artesanato.culturamix.com/bordados/bordados-industriais>> Acesso em abr. 2014.

## 2.1 O PERFIL EMPREENDEDOR DO PROPRIETÁRIO DE UMA EMPRESA DE BORDADOS

Gerir uma empresa, desejar que as decisões sejam baseadas em critérios pessoais, decidir a melhor maneira de aplicar o capital ou selecionar o pessoal mais qualificado são alguns dos desejos de qualquer indivíduo ao optar por ter seu negócio próprio. Dolabela (2006,p35) descreve esse indivíduo como “Alguém que sonha e busca transformar o sonho em realidade”.

Pesquisando especificamente empresários do ramo têxtil no segmento de bordados da cidade de Blumenau/SC iremos traçar o perfil destes gestores e discutiremos suas opções e reflexos financeiros, na gestão dos recursos humanos, entre outros aspectos que definem a sobrevivência destas empresas.

Estudos constataam que a sobrevivência das empresas não está relacionada a fatores únicos. Bio (1985) aponta aspectos diversos como a inovação, aproveitamento de oportunidades, e condições ambientais muito favoráveis. Mas ao longo do tempo a sobrevivência depende do nível de eficiência existente.

Desta forma entendemos que para obtenção da sobrevivência do negócio próprio é necessário uma estratégia assertiva. Conceitos de estratégia denotam de origens militares, sendo abordado na administração por diversos autores. Segundo FAÇANHA apud MINTZBERG, Henry “Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio ambiente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio ambiente”.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Esta pesquisa teve como cenário a cidade de Blumenau, estado de Santa Catarina, com uma economia forte onde se destacam a informática e particularmente a indústria têxtil. Segundo o Censo/IBGE 2013 possui 329.082 habitantes, destacando-se a colonização alemã e sediando a TEXFAIR, feira têxtil reconhecida mundialmente.

A amostra foi formada por empresas do segmento de bordado industrial e estabelecidas na cidade de Blumenau, anunciantes na revista Guia Têxtil - considerada o maior divulgador da cadeia têxtil do país.

Foi utilizada a metodologia de pesquisa *survey*, onde os dados foram coletados por meio de questionários respondidos pelos empresários. Ao todo foram oito perguntas que buscavam definir os critérios utilizados pelos empresários para escolha do ramo, critérios de planejamento, grau de escolaridade e métodos de gestão. Das vinte e sete empresas em que os questionários foram

enviados dezoito respostas foram aprovadas, resultando em um erro amostral de 13,6%. A análise descritiva dos dados obtidos a partir da aplicação do questionário foi feita por meio de tabelas.

A amostra utilizada neste trabalho foi selecionada através de um importante meio de divulgação do ramo na região. A revista GUIA TÊXTIL E CONFECÇÃO reúne a generalidade das empresas de bordado eletrônico e é certamente a mais confiável e assertiva fonte de consulta para os clientes do segmento de bordado.



Na supracitada revista, em sua 18ª Edição, com vigência entre fevereiro e julho do corrente ano, com tiragem de 15.000 (quinze mil) exemplares, foram encontradas 27 (vinte e sete) empresas atuantes no segmento ora pesquisado, na cidade de Blumenau. Através de questionário, 18 (dezoito) delas colaboraram com a pesquisa resultando em 66,66 % de retorno.

Podemos descrever as empresas deste ramos como indústrias que efetuam parte do processo fabril. Geralmente essas empresas recebem o produto (vestuário, cama, mesa e banho) ainda no processo produtivo, efetuam parte da industrialização agregando o bordado nestes

produtos e retornam para as indústrias fabris que realizam o restante do processo.

Desta forma, as empresas foco desta pesquisa são terceirizadores de parte do processo de industrialização de produtos do vestuário, cama, mesa, banho e outros. Algumas indústrias possuem o processo de fabricação completo, não terceirizando o segmento de bordados. Essas empresas não foram objeto de pesquisa, pois buscamos traçar o perfil das empresas que se especializaram no segmento e possuem como missão principal a confecção de produtos de bordado computadorizado.

Visando estudar o perfil do empresário e os critérios utilizados na elaboração do seu negócio próprio, os empreendedores responderam ao questionário aplicado e foi possível descrever um panorama local das empresas de bordado eletrônico de Blumenau.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma das maiores curiosidades que todo administrador do seu negócio possui é qual o segmento escolher. Algumas pessoas optam por determinado segmento pela experiência pessoal, pelo grau de retorno financeiro ou pelo melhor resultado de um bom planejamento realizado. Entre os empresários pesquisados se destacou o conhecimento empírico adquirido no desempenho de cargo operacional anteriormente exercido (39%). Certamente por tratar-se de uma região têxtil, Blumenau possui grandes empresas neste setor (Cia. Hering, TEKA, Karsten S.A., Dudalina S.A., Altenburg Ind. Têxtil, Malharia Cristina, Sulfabril e outras) e seus funcionários são promissores candidatos a empresários, possuidores de conhecimentos adquiridos nestas grandes empresas. Outro percentual considerável (22%) realizou a escolha através de um planejamento, criando um plano para otimização dos objetivos.

Tabela 1 – Questões que levaram a escolha do segmento.

<b>Motivos</b>	<b>Porcentagem</b>
Ocupava cargo de gerência em empresa do mesmo ramo	<b>17%</b>
Ocupava carga operacional em empresa do mesmo ramo	<b>39%</b>
Escolheu o ramo após planejamento	<b>22%</b>
Optou pelo ramo pelo retorno financeiro que o segmento oferece	<b>11%</b>
Conhecimentos adquiridos na formação acadêmica	<b>11%</b>

Fonte: resultados da pesquisa.

Uma vez esclarecidos os motivos da escolha do ramo desejado questionamos os empresários quando as estratégias empregadas nos primeiros passos da sua gestão. Estas estratégias são importantes para que empresas não façam parte de estatísticas negativas. Segundo Basilio (2013) acontece 20% de mortalidade das empresas brasileiras em até dois anos de operação. Atualmente os índices de sobrevivência são muito elevados e atingem mínimas mortalidades deste o início do censo pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas).

Na pesquisa constatamos que o conhecimento do mercado (22%) e a formação de preço (22%) foram as estratégias mais empregadas pelos empresários. A elaboração do cronograma de investimentos e o levantamento fiscal e tributário também foram bastante empregados como ferramentas de planejamento.

Tabela 2 – Estratégias empregadas na criação da empresa

<b>Estratégias</b>	<b>Porcentagem</b>
Implantou a empresa dentro das necessidades que apareciam no cotidiano	<b>10%</b>
Conhecimento do mercado (pesquisa do ramo aprofundada)	<b>22%</b>
Elaboração do plano de ação (definição do tipo de produto, demanda, concorrência, fornecedor, valor do investimento e criação de cronograma de investimentos)	<b>7%</b>
Cronograma de investimentos (elaboração de planilha de investimentos a serem realizados)	<b>14%</b>
Cronograma de projeto (lançamentos mês a mês dos investimentos que realizou)	<b>5%</b>
Levantamento fiscal e tributário (verificação do regime tributário, levantamento dos impostos a serem pagos e alvarás necessários)	<b>15%</b>
Formação do preço (custos de matéria-prima, mão de obra, impostos, margem de lucros, etc...)	<b>22%</b>
Publicidade (estudo da necessidade de divulgação)	<b>3%</b>

Fonte: resultados da pesquisa.

Pesquisando quais seriam as melhores e mais assertivas estratégias nos primeiros passos da empresa encontramos o livro “Como conquistar e administrar o seu próprio negócio”, nele Ramos (2005) agrupou uma série de experiências vividas por empresários, dificuldades e casos de sucessos e elaborou uma espécie de “manual básico” a ser seguido por quem não quer ter o desprazer de participar das estatísticas sobre empresas que “fecham” nos primeiros anos de vida. Ramos (2005) apresenta dez regras fundamentais para montar um negócio:

1. Conheça o mercado – conheça o ramo profundamente, não deixe nada escapar. Procure o melhor lugar, trace etapas e não esqueça de colocar isso tudo no papel, montando um “plano de ação”.

2. Defina o plano de ação – realize uma pesquisa de mercado para que sejam respondidas as perguntas básicas: qual o produto, qual a demanda, quais os concorrentes, quais os consumidores, quais os fornecedores, qual segmento quero atingir. Defina qual o valor do investimento (verifique quantos empregados serão necessários, quantos metros quadrados serão utilizados, quanto gastará em propaganda, e por quanto tempo a empresa se sustentará no mercado até atingir o equilíbrio financeiro e econômico) anotando tudo em um cronograma de investimentos.

3. Cronograma de investimento – Elabore uma planilha e anote os valores de investimentos a serem realizados na implementação do negócio.

4. Cronograma do projeto – Este cronograma são os investimentos lançados mês a mês necessários para concluir o projeto.

5. Montar planilhas para cada item – Uma vez elaborado o cronograma do projeto, elabore uma planilha para cada item, especificando o que será gasto. No caso de obras no cronograma do projeto, crie uma planilha especificando quanto será gasto de material de construção, empreiteira, arquiteto, etc. tudo especificado para auxiliar no controle.

6. Levantar informações fiscais e tributárias – Lembre-se de consultar um bom contador que ajudará responder qual o tipo de sociedade será constituída, qual regime tributário é o mais vantajoso, qual impostos serão pagos pelo produto e no preço de comercialização, quais as exigências dos órgãos públicos da região, quais os honorários e as taxas, qual o tempo necessário para a liberação do alvará de funcionamento.

7. Fazer o contrato social – Nele serão definidas as regras de administração, gerenciamento, distribuição dos lucros e prejuízos, prerrogativas e obrigações dos sócios, representação legal. Deve ser revisto cláusula por cláusula verificando a vontade dos sócios.

8. Definir a formação do preço – Verificar aspectos como custos de matéria prima, mão-de-obra, estocagem, hora de máquinas, embalagem, tempo de fabricação, impostos e margem de lucro. No caso de prestação de serviços observar o custo da hora do serviço que é composta por aluguel, contas de consumo, depreciação de equipamentos, folha de pagamento e impostos, seu somatório deve ser dividido por 220, que é o tempo normal de trabalho mensal.

9. Prever publicidade – Não interessa o porte do seu investimento, por mais que seja conhecido é importante fazer uma divulgação.

10. Colocar o plano em ação – Nesta fase já deve estar decidido qual o tipo da empresa, o local de funcionamento, o cronograma, captação de recursos. Já deve ter sido constituída legalmente a empresa, comprado ou alugado instalações, estabelecido fornecedores e planejado sua publicidade, finalmente a empresa pode começar a funcionar.



Os dados referentes ao grau de escolaridade dos empresários foram positivos. Destacando que a maioria (72%) já teve acesso ao nível superior, mesmo não completando os estudos acadêmicos (33%). A diversidade de cursos de pós-graduação existentes na região e a existência de alguns cursos específicos para o ramo têxtil alavancou as estatísticas de empresários com cursos de especialização na região (17%).

Tabela 3 – Grau de escolaridade dos empresários.

<b>Escolaridade</b>	<b>Porcentagem</b>
Ensino fundamental incompleto	<b>0%</b>
Ensino fundamental completo	<b>6%</b>
Ensino médio incompleto	<b>6%</b>
Ensino médio completo	<b>17%</b>
Ensino superior incompleto	<b>33%</b>
Ensino superior completo	<b>22%</b>
Especialização	<b>17%</b>

Fonte: resultados da pesquisa.

Muitos buscam tornar seus sonhos em realidade ao gerir seu próprio negócio. Alguns investem anos de estudo e dedicação ou aplicam seus conhecimentos adquiridos em anos trabalhando em determinado segmento para alcançar a realização deste sonho. A constituição da empresa por vezes acontece de forma desordenada e quando menos se espera o negócio já está montado. Como solução financeira, alguns buscam capital em bancos ou utilizam reservas acumuladas nas rescisões de trabalho.

As empresas de bordado computadorizado na região de Blumenau tiveram em sua maioria que buscar os recursos iniciais para criação da sua empresa em instituições financeiras (56%). E mesmo com uma unidade do SENAI e o Instituto Gene (incubadora de empresas) existente no município blumenauense, não foi evidenciado nenhuma empresa entrevistada que tenha participado deste mecanismo de estímulo a criação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

Tabela 4 – Fontes do capital inicial.

<b>Fontes</b>	<b>Porcentagem</b>
Instituições financeiras (bancos, etc...)	<b>56%</b>
Reservas acumuladas dos sócios	<b>44%</b>
Recebeu auxílio de uma empresa incubadora	<b>0%</b>

Fonte: resultados da pesquisa.

Apontando como ponto fatal para a sobrevivência da empresa, a diferenciação das contas dos sócios com as contas do empreendimento foi um ponto explorado no questionário elaborado. Apesar da maioria dos gestores saberem separar estas contas (44%), o mesmo percentual foi encontrado entre aqueles que eventualmente pagam despesas pessoais com recursos da empresa (44%).

Ao contrário do que muitos pensam, deixar de ser funcionário para ser patrão não está relacionado somente a vencimentos melhores, diminuição da carga de trabalho ou liberdade na escolha da jornada de trabalho.

Saber separar as despesas dos sócios para que a empresa tenha vida própria é um aspecto financeiro fundamental. Ramos (2005, p.65) destaca:

[...] por mais que tente separar uma coisa da outra, usando até mesmo nomenclaturas no fluxo de caixa do tipo “contas a pagar do sócio”, essa classificação atrapalhará a análise do desempenho da empresa e, seguramente, o sócio deixará de ter vida própria, pois não receba pró-labore e sim as contas pagas pela empresa. Portanto, não se deixe levar pelo comodismo: retire imediatamente suas contas a pagar e a receber pessoais de dentro da empresa.

Tabela 5 – Separação contas da empresa e dos sócios.

<b>Contas da empresa</b>	<b>Percentagem</b>
Contas pessoais são pagas pela empresa frequentemente	<b>11%</b>
Algumas despesas específicas dos sócios são pagas pela empresa	<b>44%</b>
Os sócios recebem somente o pró-labore e nada mais	<b>44%</b>

Fonte: resultados da pesquisa.

A pesquisa também buscou conhecer os métodos mais empregados pelos dirigentes das empresas. De forma sutil realizamos uma correlação entre as respostas com os métodos de gestão passados, existentes e emergentes. Buscando através destes, opções e subsídios para escolha dos pontos fortes e favoráveis de cada um.

Evidentemente por tratar de um processo fabril, onde a análise dos tempos e métodos e tida atualmente como eficiente método de controle e acompanhamento da produção, os princípios da Teoria clássica da Administração ganhou boa parte das escolhas dos gestores (19%). A Teoria Clássica da Administração foi pioneira na determinação das funções administrativas identificadas como: Planejar / Organizar / Comandar / Coordenar e Controlar (atualmente Comandar e Coordenar fundiram-se em Dirigir, pois nas teorias mais recentes ambas tem objetivos relacionados). Teoria

empregada com ênfase na estrutura, possui muitos pontos comuns com a administração científica de Taylor, estudos em divisão do trabalho, disciplina, subordinação dos interesses individuais, equidade, espírito de equipe e várias outras. Esta teoria sofreu muitas críticas, principalmente na manipulação dos trabalhadores, aos quais eram oferecidos incentivos salariais, exageros de responsabilidade e nas unidades de comando. Principal nome foi Henri Fayol.

Outra escola com conceitos muito semelhante também foi apontada como o foco operacional na linha de produção, desta maneira a Administração Científica (17%) ficou bastante evidente nos ambientes de trabalho pesquisados. Chiavenato (2011) aborda de forma objetiva os conceitos dos modelos tradicionais de gestão. No livro *Introdução à Teoria Geral da Administração* descreve a Administração Científica como uma teoria onde o enfoque principal era a ênfase nas tarefas, buscando aumentar a produção, produzindo mais em menos tempo, analisando a administração como uma ciência, estudando “tempos e movimentos”. O principal nome foi Frederick Winslow Taylor.

Entretanto outros modelos mais modernos também são utilizados na gestão das empresas de bordado de Blumenau. A Administração por Objetivos (11%) e o *Benchmarking* (11%) foram colocados como modelos de gestão empregados. Apesar dos empresários terem realizados suas escolhas de forma indireta, identificando conceitos sem saber da relação doutrinária existente entre as respostas escolhidas e as nomenclaturas das escolas administrativas pesquisadas.

Em 1954, assim como nos dias atuais, as empresas buscam inovações. Com o livro *A Prática da Administração de Empresas*, de Peter Drucker, surgiam os princípios do que conhecemos como Administração por Objetivos – APO. Segundo Odiorne (1970) esta abordagem não criava um novo método, mas completava os já existentes e seu principal enfoque era dado aos métodos de avaliação de desempenho. APO compreende um acordo entre gestor e funcionário onde são estabelecidos objetivos, ditados prazos e monitorado o processo. Ao final, gestor e funcionários têm que concordar que suas funções serão desempenhadas para alcançar os objetivos estabelecidos.

O *Benchmarking* é como ficou conhecida a técnica utilizada pela primeira vez na *Xerox Corporation* em 1979 nos Estados Unidos. O método consiste em uma comparação entre duas ou mais empresas buscando o melhor desempenho. Possibilita verificar no ambiente qual o melhor e mais eficiente método existente, aproveitando a experiência alheia, e empregar na sua organização.

Este método exige uma constante avaliação de produtos, serviços e processos dentro de uma sistemática e com a mentalidade de que ninguém é melhor em tudo, então “copiar” economiza tempo e trabalho.

A escolha dos dirigentes não tem relação com algo desatualizado ou que tenha caído em desuso. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2006) os modelos utilizados desde a Administração Científica de Taylor até o Desenvolvimento Organizacional de Leland Bradford são considerados modelos tradicionais de gestão. Não se pode entender que são métodos ultrapassados, pois seus ensinamentos atingem importante complexidade, que os transformam de simples modelos em um conjunto de conhecimentos duradouros e abrangentes nas variáveis técnicas, estratégicas e humanas de uma organização.

Lembrando que com a criação da empresa não demoram a aparecer os problemas com fornecedores, com funcionários, com a clientela (que nem sempre é garantia que aparecerá). Buscar conhecimentos para auxiliar a contornar alguns destes problemas é tarefa do gestor. Aprender com as abordagens da administração no decorrer dos tempos, verificar quais as possíveis ameaças e oportunidades, fazer um planejamento estratégico, dar a devida importância ao potencial humano existente na empresa são respostas que podem ser obtidas conhecendo alguns dos conceitos supracitados.

Tabela 6 – Métodos utilizados para gestão da empresa

<b>Modelo de gestão</b>	<b>Porcentagem</b>
Foco no nível operacional – busca aumentar produção estudando métodos e analisando tempos de produção e divisão do trabalho – <b>ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA</b>	<b>17%</b>
Unidades de comando, incentivos salariais, responsabilidades impostas aos colaboradores – <b>TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>19%</b>
Preocupação com aspectos positivos e negativos da sua linha de produção – <b>TEORIA RELAÇÕES HUMANAS</b>	<b>2%</b>
Concepção de que o conjunto das partes forma um todo unitário – <b>TEORIA DOS SISTEMAS</b>	<b>4%</b>
Seu objetivo é vender o produto certo, para o cliente certo e preço adequado na hora certa – <b>TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>7%</b>

Com técnicas motivacionais seus colaboradores desempenharão com êxito as suas funções – <b>TEORIA COMPORTAMENTAL</b>	<b>6%</b>
Preocupação de que todas as mudanças dentro da sua empresa sejam rapidamente adaptadas por ela – <b>DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>0%</b>
Utilização de métodos de avaliação de desempenho – <b>ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS</b>	<b>11%</b>
Planejamento de longo e médio alcance, visando definir e atingir objetivos – <b>ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>9%</b>
Os funcionários são incentivados a participar da administração da empresa, contribuindo com suas experiências e opiniões – <b>ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA</b>	<b>2%</b>
Melhoramento contínuo evitando desperdícios, conta com a participação direta dos funcionários para isso – <b>ADMINISTRAÇÃO JAPONESA</b>	<b>9%</b>
Comparação constante com outras empresas buscando melhorar desempenhos - <b>BENCHMARKING</b>	<b>11%</b>
Conhecimento, por parte de todos os indivíduos da empresa, das tarefas desempenhadas pelos demais (desde o proprietário até o mais simples funcionário). Buscando assim o alcance dos objetivos – <b>VISÃO HOLÍSTICA</b>	<b>0%</b>
Mudança nos processos, fazendo mais, diferente e com melhor preço - <b>REENGENHARIA</b>	<b>4%</b>
Busca da redução de burocracia na empresa - <b>DOWNSIZING</b>	<b>0%</b>

Fonte: resultados da pesquisa.

Planejar é algo imprescindível quando se almeja o sucesso nos negócios. Drucker (1977) antes de definir o que é planejamento estratégico define em seu livro o que “não é planejamento”. Segundo ele quantificar não é planejar, não é previsão, não opera com decisões futuras (opera com o que há de futuro nas decisões presentes) e não é uma tentativa de eliminar riscos.

Segundo Kloter (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Desta forma encontramos grande parte dos empresários pesquisados (41%) utilizando planejamentos de maneira freqüente em seus negócios, algo benéfico para a organização e favorável ao crescimento.

Tabela 7 – Novos planejamentos na empresa

<b>Implantação de novos projetos sendo executados</b>	<b>Percentagem</b>
Não	<b>29%</b>
Raramente	<b>24%</b>
Frequentemente	<b>41%</b>
Utilizo modelos mentais, geralmente estabelecidos em experiências pessoais adquiridas no trabalho.	<b>1%</b>

Fonte: resultados da pesquisa.

Quando questionados sobre a confiança no sucesso da sua gestão percebemos que, apesar de que uma margem significativa acredite no êxito do seu trabalho (35%), a maioria acredita parcialmente (41%) no coroamento do resultado de seus esforços. Provavelmente influenciados pelas dificuldades que o país apresenta referentes a carga tributária, taxas elevadas de juros, dificuldades de repasse de custos aos clientes, custos salariais e inúmeros outros fatores negativos existentes atualmente no panorama industrial brasileiro.

Tabela 8 – Confiabilidade do gestor nos modelos de gestão empregados

<b>Confiabilidade no sucesso do seu empreendimento</b>	<b>Percentagem</b>
Sim, tenho completa confiança	<b>35%</b>
Não, o ramo e o mercado não proporcionam essa confiança	<b>24%</b>
Parcialmente, acredito que novos processos e melhores modelos de gestão precisam ser aprimorados	<b>41%</b>

Fonte: resultados da pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo tomou como base empresas anunciantes da maior fonte de consultas para empresas e clientes que procuram bordados computadorizados, a revista GUIA TÊXTIL. A revista disponibiliza cadastros gratuitos e amplamente divulgada no ramo, atingindo quase a totalidade de empresas existentes na cidade.

As respostas dos questionários demonstraram gestores que optaram pelo ramo por ocuparem anteriormente em grandes empresas cargos operacionais do segmento de bordado, demonstrando o espírito empreendedor do funcionalismo blumenauense. Estes gestores do seu novo negócio por vez realizaram planejamentos de pesquisa de mercado e formação de preço para iniciarem no ramo,

frutos dos conhecimentos acadêmicos adquiridos na formação superior da grande maioria, mesmo que geralmente estes estudos estejam incompletos. Geralmente utilizando reservas acumuladas para iniciarem suas empresas os sócios sabem separar as despesas pessoais das despesas da empresa, sendo que alguns, ainda que erroneamente, pagam despesas específicas com recursos da empresa.

Quanto aos processos de gestão utilizados se percebe a relação com as escolas tradicionais da administração, estudo de tempos e métodos e incentivos salariais amplamente utilizados. Certamente pelas características do sistema de produção automatizado e repetitivo utilizado pelas empresas de bordado. Mesmo que empregados em menor quantidade a administração por objetivos e o comparação com outras empresas - *benchmarking* – também apresentou destaque na gestão de empreendedores que frequentemente realizam novos planejamentos, mas acreditam parcialmente no sucesso da sua gestão, acreditando que novos e melhores processos podem ser aprimorados.

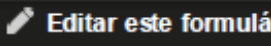
O estudo mostrou empresários preparados, cientes das suas escolhas e com um grau de profissionalismo na altura das necessidades exigidas pelo mercado local. O estudo da possibilidade de emprego de modelos e processos que possam proporcionar maior confiança na gestão das empresas carece de estudos verificando a compatibilidade do sistema têxtil que enfatiza as tarefas e aumento da eficiência operacional com outros modelos de gestão existentes.

## REFERÊNCIAS

- BASILIO, Patrícia. **Mortalidade de pequenas empresas atinge mínima histórica, aponta Sebrae.** Em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2013-07-10/mortalidade-de-pequenas-empresas-atinge-minima-historica-aponta-sebrae.html>> Acesso em: 26 nov 2013.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** 30 ed. São Paulo: Cultura, 2006.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução a Administração.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1977
- FAÇANHA, Sandra Lilian de Oliveira. **Contribuições para o processo decisório estratégico de fazer ou comprar: Um estudo exploratório no contexto químico brasileiro.** Disponível em <[file:///C:/Users/del002/Downloads/SF\\_Dissertacao\\_2007\\_vf\\_banca%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/del002/Downloads/SF_Dissertacao_2007_vf_banca%20(1).pdf)>. Acesso em 15 Abr 2014.
- FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- GERBER, M. E. **Empreendedor fazendo a diferença.** São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.
- KLOTTER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- ORDIONE, George S. **Gestão por Objetivos: Um sistema de Direção.** Lisboa: Clássica Editora, 1970.
- RAMOS, Urubatan de Almeida. **Como conquistar e administrar o seu próprio negócio.** São Paulo: Idéia e Ação, 2005.



## ANEXO A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DAS EMPRESAS



## PESQUISA ACADÊMICA - O PERFIL EMPREENDEDOR DO GESTOR NO SEGMENTO DE BORDADOS COMPUTADORIZADOS

Esta pesquisa busca definir o perfil do empresário atuante no segmento de bordado na cidade de Blumenau. Através deste estudo definiremos os modelos de gestão mais empregados e o preparo profissional dos gestores na região.

**\*Obrigatório**

**Como surgiu a ideia de iniciar sua empresa neste segmento (bordado)? \***

Ocupava cargo de gerência em empresa do mesmo ramo.

Ocupava cargo operacional em empresa do mesmo ramo.

Escolheu o ramo após planejamento.

Optou pelo ramo pelo retorno financeiro que segmento oferece.

Conhecimentos adquiridos na formação acadêmica.

Outro:

**Ao iniciar sua empresa quais etapas foram realizadas para definir sua estratégia? \***

Implantou a empresa dentro das necessidades que apareciam no cotidiano

Conhecimento do mercado (pesquisa do ramo aprofundada).

Elaboração do plano de ação (definição do tipo de produto, demanda, concorrência, fornecedor, valor do investimento e criação de cronograma de investimentos).

Cronograma de investimentos (elaboração de planilha e investimentos a serem realizados).

Cronograma de projeto (lançamentos mês a mês dos investimentos que realizou).

Levantamento fiscal e tributário (verificação do regime tributário, levantamento dos impostos a serem pagos e alvarás necessários)

Formação do preço (custos de matéria-prima, mão de obra, impostos, margem de lucro, etc...)

Publicidade (estudo da necessidade de divulgação).

**Qual o grau de escolaridade do sócio-administrador da sua empresa? \***

Caso dois ou mais sócios administrem a empresa informe o do sócio com maior grau de instrução

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Especialização

**A formação do capital para iniciar a empresa surgiu de qual forma? \***

Instituições financeiras (bancos, etc...)

- Reservas acumuladas dos sócios.
- Recebeu o auxílio de uma empresa incubadora
- Outras fontes.

**Na área financeira como são separadas a contas da empresa? \***

- Contas pessoais dos sócios são pagas pela empresa frequentemente.
- Algumas despesas específicas dos sócios são pagas pela empresa.
- Os sócios recebem somente pró-labore e nada mais.

**Visando identificar o modelo de gestão empregado na sua administração, SELECIONE ATÉ 3(três) ALTERNATIVAS que descrevam os principais métodos utilizados para gerir sua empresa. \***

- Foco no nível operacional – busca aumentar produção estudando métodos e analisando tempos de produção e divisão do trabalho.
- Unidades de comando, incentivos salariais, responsabilidades impostas aos colaboradores.
- Preocupação com aspectos positivos e negativos da sua linha de produção.
- Concepção de que o conjunto das partes forma um todo unitário.
- Seu objetivo é vender o produto certo, para o cliente certo e preço adequado na hora certa.
- Com técnicas motivacionais seus colaboradores desempenharão com êxito as suas funções.
- Preocupação de que todas as mudanças dentro de sua empresa sejam rapidamente adaptadas por ela.
- Utilização de métodos de avaliação de desempenho.
- Planejamentos de longo e médio alcance, visando definir e atingir objetivos.
- Os funcionários são incentivados a participar da administração da empresa, contribuindo com suas experiências e opiniões.
- Melhoramento contínuo evitando desperdícios, conta com a participação direta dos funcionários para isso.
- Comparação constante com outras empresas buscando melhorar desempenhos.
- Conhecimento, por parte de todos os indivíduos da empresa, das tarefas desempenhadas pelos demais (desde o proprietário até o mais simples funcionário). Buscando assim o alcance dos objetivos.
- Mudança nos processos, fazendo mais, diferente e com melhor preço.
- Busca da redução da burocracia na empresa.

**Após a implantação da sua empresa existem novos planejamentos sendo executados? \***

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Utilizo modelos mentais geralmente estabelecidos em experiências pessoais adquiridas no trabalho.

**Aplicando os modelos atuais de gestão, você tem confiança de que será bem sucedido na gestão da sua empresa ? \***

- Sim, tenho completa confiança.


Não, o ramo e o mercado não proporcionam essa confiança.

Parcialmente, acredito que novos processos ou melhores modelos de gestão precisam ser aprimorados.

Outro:

Nunca envie senhas em Formulários Google. 100% concluído.

---

Powered by  Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.  
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)