

Gestão de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras por Sistema de Consórcio

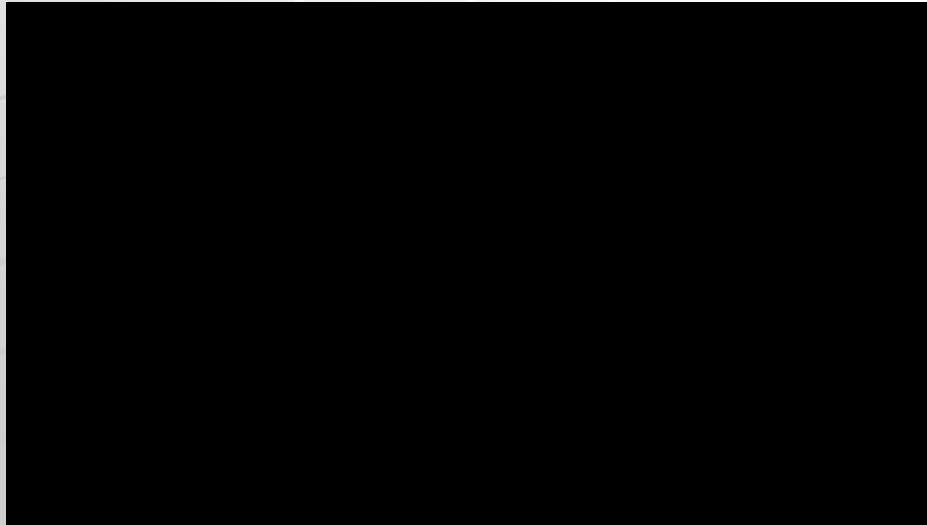
Trabalho de Conclusão de Curso - TCC
MBA Executivo Internacional - Turma 34

Fábio Mattos
Fernando Alcântara
Fernando Moulin
Jorge Conti



1

Desafios para as Pequenas e Médias Empresas



2

O Problema de Pesquisa

“Dentro do universo de empreendedores ou profissionais que trabalham para pequenas e médias empresas e que por sua vez buscam conhecimento acadêmico específico relacionado a sua realidade econômica: É viável constituir um possível **sistema de consórcio de gestão entre as empresas** por eles representadas, objetivando vantagem competitiva e sustentabilidade do negócio? ”

Proposta relevante para a teoria da administração brasileira, com elementos originais em sua formulação e cuja viabilidade de implementação foi testada em caráter exploratório

3

Objetivos

1. Abordagem conceitual e caracterização de:
 - PMEs
 - Empreendedorismo
 - Redes de negócio, cooperação e consórcios (“pools”) de gestão
2. Analisar viabilidade técnica de criar uma organização voltada à gestão por consórcio de PME's
 - Desenvolvendo boas práticas de gestão entre membros associados
 - Prestando serviços para terceiros
3. Mapear necessidades latentes sobre o tema



Os Objetivos Foram Definidos de Modo a Complementar os Estudos Necessários para Responder ao Problema de Pesquisa Proposto

4

Classificação de Pequena ou Média Empresa (PME's)

- Múltiplos critérios de classificação, sem uniformidade de conceito
- Maioria dos critérios ao redor de 2 indicadores:
 - Faturamento Bruto (muito usado para questões tributárias/legais)
 - Número de Funcionários
- Critério Mercosul: mais abrangente
- Critério auxiliar de classificação: ramo de atividade

Porte das empresas	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Ordenamentos Jurídicos			
Estatuto da MPE Receita bruta anual	R\$ 433.000,00	R\$ 2.133.000,00.	-----
SIMPLES Receita bruta anual	R\$ 240.000,00	R\$ 2.400.000,00	-----
MTE/RAIS Nº de empregados	0 – 19	20 – 99	100 – 499
SEBRAE Indústria Nº de empregados	0 – 19	20 – 99	100 – 499
SEBRAE Comércio e Serviços Nº de empregados	0 – 9	10 – 49	50 – 99

Fontes:
 - Lei 11.196/2005 (SIMPLES)
 - Lei 9.841/1999 (Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte)
 - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas/2002
 - SEBRAE

No Brasil, PME's Normalmente São Definidas a Partir de Dois Critérios Fundamentais, o Faturamento Bruto e o Número de Funcionários

5

Qual a Relevância das PME's para a Economia Brasileira?

- Existem desde os primórdios da colonização
- Responsáveis por mais de 30% do PIB*
- 67% da geração de empregos urbanos formais*
- Micro e pequenas empresas constituem 99% dos estabelecimentos empresariais*
- Integrantes fundamentais da cadeia de valor de estruturas organizacionais de maior complexidade e porte
- Só começaram a ser estudadas formalmente na década de 70 (FIEME)



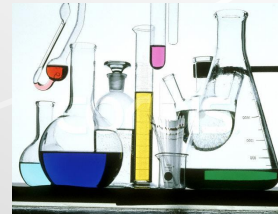
* Fonte: Pesquisa Sebrae/DIEESE (2007)

Um Bom Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas É Essencial para a Realidade Econômica Brasileira

6

Metodologia de Pesquisa Adotada

- Pesquisa de caráter exploratório, com questionário constituído por 41 perguntas qualitativas, quantitativas, abertas e fechadas desenvolvido somente para este fim
- Técnica de amostragem por conveniência, com respondentes escolhidos aleatoriamente
- Grupo econômico estudado constituído por donos ou gestores de PME's brasileiras que empreendem por oportunidade
- Respondentes: proprietários e/ou gestores
- Período de execução: Junho e Julho de 2009
- 35 questionários respondidos

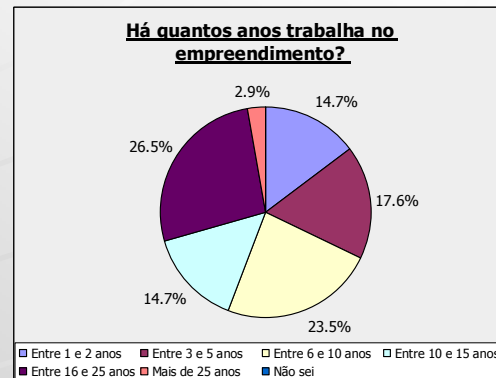
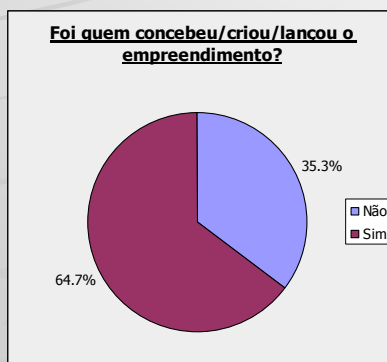


Pesquisa Exploratória Escolhida por Possibilitar Maior Familiaridade com o Problema e Auxiliar a Descobrir Intuições Capazes de Levar a Futuros Estudos Mais Específicos

7

Principais Resultados (1/8)...Tempo de Casa

- Empreendedores provavelmente muito ligados emocionalmente às suas organizações → 85% trabalha nelas há mais de 2 anos, 2/3 conceberam, criaram ou lançaram o empreendimento

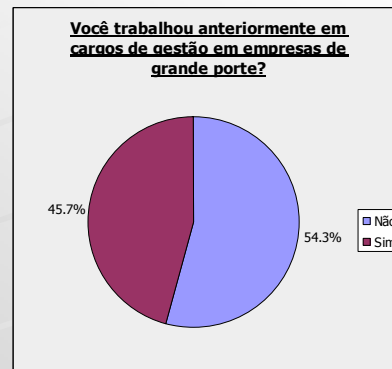


Características Relevantes para a Definição do Perfil Psicológico dos Empreendedores Pesquisados – 44% Lideram/Gerenciam Há Mais de 10 Anos

8

Principais Resultados (2/8)...Experiência e Instrução

- 50% não tinha experiência anterior – a outra metade possuía bastante familiaridade com o negócio escolhido. Muitos trabalharam em grandes empresas
- 90% possui grau de escolaridade superior completo, no mínimo

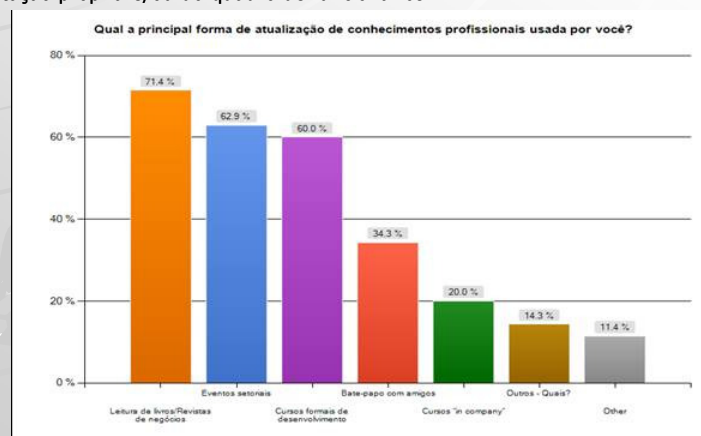


Entender Melhor a Experiência Prévia no Ramo de Atividade Constituirá Fator Crítico de Sucesso na Elaboração de Proposta de Gestão por Sistema de Consórcio

9

Principais Resultados (3/8)...Formas de Capacitação

- 100% buscam alguma forma de capacitação, 57% usam 3 ou mais meios de atualização
- Meios muito básicos de acesso ao conhecimento ainda predominam
- Paradoxalmente...só 51% declaram ter riscos de sustentabilidade futura decorrentes de capacitação própria e/ou do quadro de funcionários

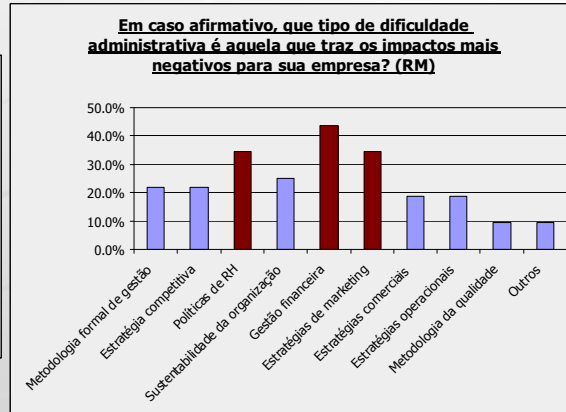
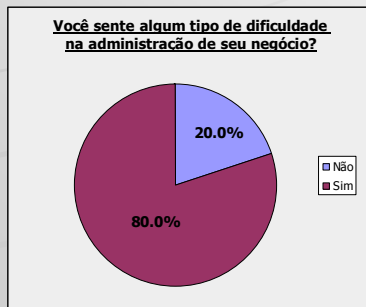


Formas de Atualização Profissional e Grau de Acesso ao Conhecimento Indicam Necessidade Contínua de Aprimoramento – Nem Sempre Pelos Meios mais Adequados

10

Principais Resultados (4/8)...Problemas de Gestão

- 80% declaram possuir dificuldades de gestão relacionadas a seu negócio
- Principais dificuldades de gestão: financeira, RH e estratégias de marketing
- 65% se demonstram interessados em investir para resolver estes problemas



Múltiplas Necessidades Latentes Relacionadas à Gestão de PME's Foram Manifestadas Pelos Empreendedores Pesquisados, Principalmente em Temas Estratégicos

11

Principais Resultados (5/8)...Motivos de Fracasso

- Segundo estes executivos, concorrentes fracassam principalmente por falhas na gestão (Finanças, Tributação, Comercial e Estratégica)
- Temas básicos, como ausência de metas de negócio, aparecem nas respostas

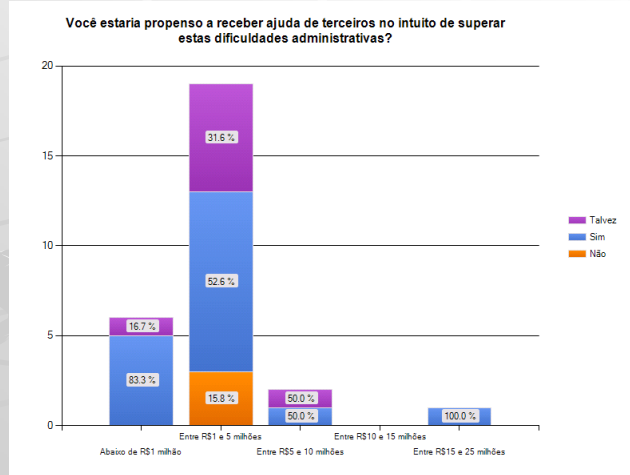


Demonstra-se Mais Fácil Observar Problemas de Gestão Estratégica ao Analisar a Concorrência, e Não à Própria Organização (Auto-Imagem...?)

12

Principais Resultados (6/8)...Ajuda de Terceiros

- Elevado número de respondentes declara estar diretamente propenso a receber ajuda de terceiros para superar dificuldades administrativas

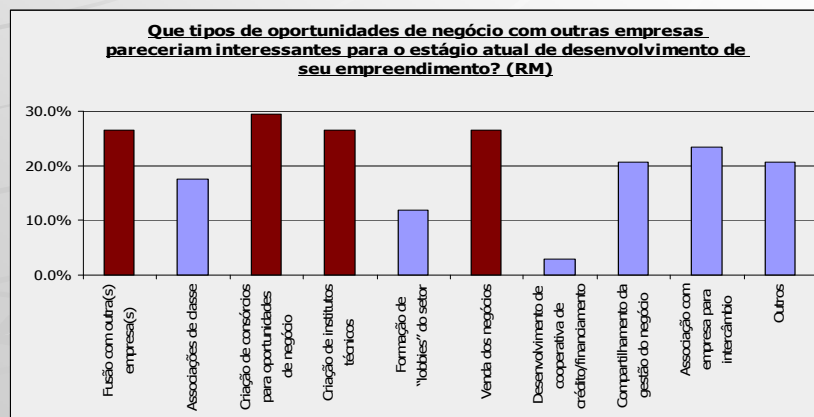


Alta Propensão a Receber Ajuda de Terceiros para Superar Dificuldades Administrativas, Principalmente nas Pequenas Empresas Pesquisadas

13

Principais Resultados (7/8)...Redes de Gestão

- 51% dos entrevistados se declara favorável a compartilhar um sistema de rede de gestão
- Motivos para participar: maiores oportunidades de negócios, associação, venda ou fusão da empresa



Resultados Indicam Necessidade de Aprofundar Estudos Sobre o Melhor Objetivo-Fim à Criação de um Sistema de Gestão de PME's por Consórcio

14

Principais Resultados (8/8)...Compartilhar Gestão

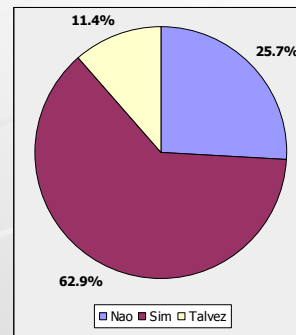
Você compartilharia ferramentas de gestão utilizadas em seu negócio com outras empresas em prol do desenvolvimento desta rede de gestão, imaginando que o conhecimento coletivo multiplicado poderia ser útil a todos os participantes?

➤ Principais razões para compartilhamento (74%):

- Viabilizar novos clientes ou mercados por explorar
- Participar da formação da estratégia do segmento
- Trazer rentabilidade e produtividade ao negócio
- Melhorar qualidade, valor agregado e/ou gestão de custos

➤ Restrições ao compartilhamento (26%):

- Preservação informações estratégicas
- Manutenção de tecnologias proprietárias
- Confidencialidade e sustentação de vantagem competitiva



Há Interesse na Proposta Estratégica – Desde que Atenda aos Objetivos dos Empresários e Contemple Alternativas às Restrições por Eles Manifestadas

15

Principais Conclusões (1/2)

1. Resultados bastante ricos, que corroboram a possibilidade estudada, podendo ser mais indicado a empreendedores por oportunidade
2. Há necessidades latentes de incremento das capacitações, competências e técnicas atuais de gestão das PMEs pesquisadas
3. Possibilidades de negócio advindas como consequência direta da constituição de novas associações, redes de cooperação, alianças estratégicas na cadeia de valor das organizações e/ou cooperação empresarial como fonte de competitividade seriam bem-vindas para um número estatisticamente válido dos respondentes
4. Há receio dos respondentes em contribuir com suas próprias técnicas de gestão para terceiros, sem qualquer benefício evidente como contrapartida
5. Pontos que mais atraem o empresário são relacionados com:
 - Divulgação do negócio, busca de novas oportunidades, qualidade de produto ou serviço
 - Assessoria em fusões/aquisições
 - Finanças (crédito e administração dos custos)
 - Gestão em uma forma mais conceitual e básica ("estratégia", RH)

A Gestão de PMEs Brasileiras por Sistema de Consórcio Constitui uma Idéia Bastante Viável e com Significativo Potencial de Negócios, Respeitadas Algumas Restrições

16

Principais Conclusões (2/2)

6. Poucos empresários interessados em se associar para melhorar perfil do quadro de funcionários
7. Propõe-se o desenho de um modelo teórico caracterizado pela constituição de uma rede burocrático-formal, provavelmente de formato simétrico, onde estarão presentes mecanismos de coordenação e participação dos consorciados, vinculados a sistemas de controle de desempenho dos sócios-membros
8. Este sistema seria de propriedade dos associados, autônomo e independente às empresas consorciadas. A carga de trabalho seria dividida por quota participativa
9. O modelo de consórcio de gestão deverá ter flexibilidade suficiente para se adaptar às necessidades específicas de um(a):
 - Determinada cadeia de valor
 - Segmento de negócios
 - Ramo de atividade econômica e/ou categoria de negócio
 - Determinada região geográfica ou arranjo produtivo
10. Iniciar com propostas de valor homogêneas e customizadas, principalmente suportando PMEs do setor de serviços e comércio (80% do total Brasil)

A Gestão de PMEs Brasileiras por Sistema de Consórcio Constitui uma Idéia Bastante Viável e com Significativo Potencial de Negócios, Respeitadas Algumas Restrições

17

Sugestões para Próximos Passos

- Filardi (2006): "cabe aos pesquisadores indicar os caminhos para futuras pesquisas, com a finalidade de expandir as descobertas sobre o assunto tratado"
- Aprofundar os caminhos apontados pela pesquisa exploratória com nova e similar pesquisa, de caráter quantitativo, realizada em todas as unidades da federação
- Usar amostragem/metodologia semelhante à usada nos estudos periódicos realizados por SEBRAE, DIEESE e IBPQ → comparabilidade/cruzamento de dados
- Explorar possibilidades de atuação do consórcio em temas como fusões de PMEs, questões jurídico-fiscais e vínculo trabalhista entre empresa e empregado
- Criar um 'plano-piloto' junto com alguma entidade privada dentro de uma determinada cadeia de valor, capaz de ser posteriormente replicado

Devido ao Caráter Exploratório do Presente Projeto Científico, os Próximos Passos Sugeridos Estão Associados a Estudos Mais Específicos e Aprofundados Sobre o Tema

Comentários – Professor Fernando Dolabela*

> Sobre o Projeto em si:

1. "O projeto é extremamente inovador, e com certeza uma proposta muito ousada"
2. "Próximo passo é aprofundar o campo e desenvolver um modelo concreto"
3. "Definitivamente o grupo acertou na definição do problema principal destas instituições e na necessidade latente/manifesta estudada - agora, é trabalhar na verificação da viabilidade da estratégia proposta para resolver este problema"



> Características das PMEs:

4. "Não têm sistemas formais, principalmente sistemas de controle em geral"; "não conseguem delegar"



> Pontos de Atenção:

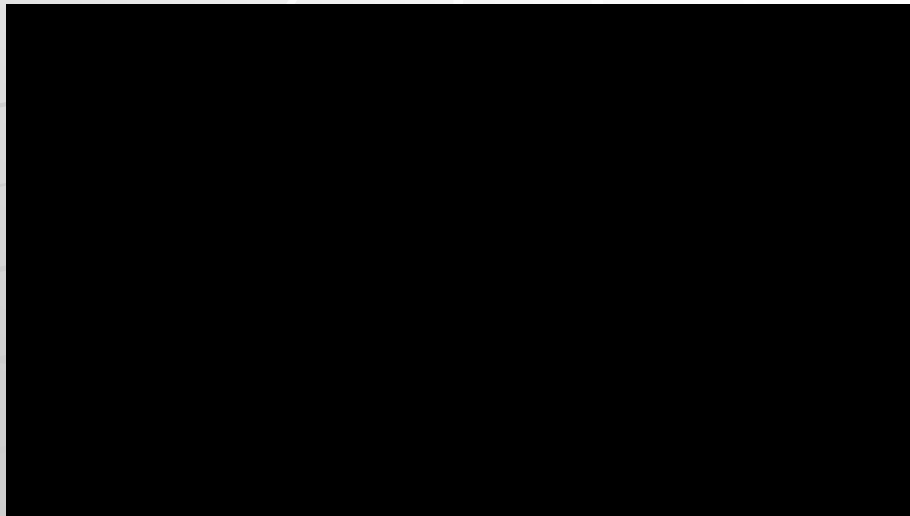
5. Proposta de valor do consórcio em si para um empreendedor do gênero (delegação direção estratégica, conflitos de autonomia, etc.)
6. Empresas emergentes são dependentes da visão do seu líder
7. A pequena empresa não é departamentalizada. Particionar implicaria na perda da própria essência da empresa
8. Teorias convencionais de administração são muito voltadas para grandes empresas, nem sempre sendo válidas para PMEs



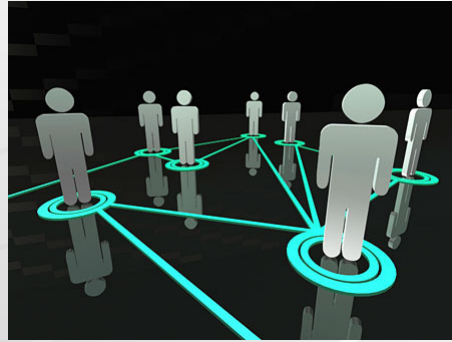
*Professor Fundador do Curso de Empreendedorismo na UFMG (1992) e atualmente Professor e Consultor da FDC; eleito uma das 100 personalidades mais importantes para a difusão do empreendedorismo no mundo pelo World Entrepreneurship Forum (2008)

O Professor Dolabela afirma particularmente não conhecer projeto semelhante existente no Brasil, e nem em qualquer outro país do mundo

Considerações Finais dos Entrevistados



Comentários e Perguntas



21

Obrigado!!!

Fábio Mattos
Fernando Alcântara
Fernando Moulin
Jorge Conti



22

Apêndice

Fábio Mattos
Fernando Alcântara
Fernando Moulin
Jorge Conti



23

Agenda

TÓPICO ABORDADO

- Desafios para as Pequenas e Médias Empresas
- O Problema de Pesquisa
- Objetivos
- Definições de Pequena ou Média Empresa (PME's)
- Qual a Relevância das PMEs para a Economia Brasileira?
- Metodologia de Pesquisa Adotada
- Principais Resultados Obtidos
- Conclusões
- Sugestões para Próximos Passos
- Debates/Dúvidas

24

Nossa Dedicatória

“A todos os pequenos e médios empresários brasileiros, por sua capacidade de realizar e manter vivo o sonho por empreender mesmo em condições muitas vezes adversas, amando o que fazem e correndo riscos no dia-a-dia”

“A empresa é um sonho que se fez realidade” (Fernando Dolabela)

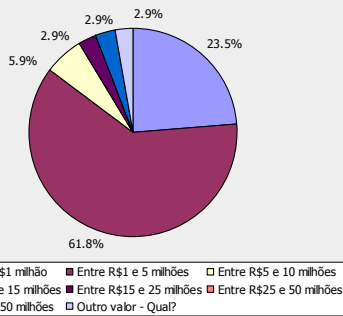
Homens de negócio que geram empregos para milhões de trabalhadores, contribuindo com seu esforço para o crescimento e desenvolvimento econômico do Brasil

25

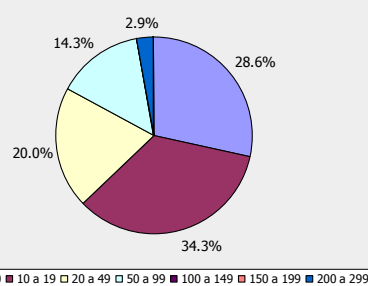
Principais Resultados Obtidos...Classificação

- Todos os 35 respondentes dentro dos critérios de classificação em PME

Faturamento aproximado em 2008:



Número aproximado de funcionários em 2008:

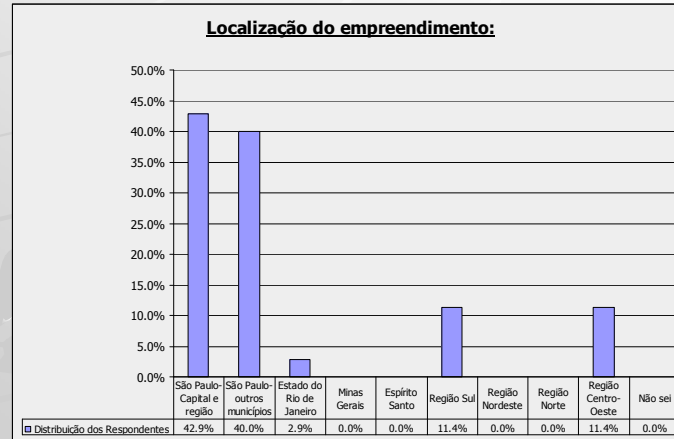


85% das Empresas Pesquisadas Podem Ser Classificadas como de Pequeno Porte

26

Principais Resultados Obtidos...Localização

- 83% dos Respondentes no Estado de SP, 43% região metropolitana de SP capital

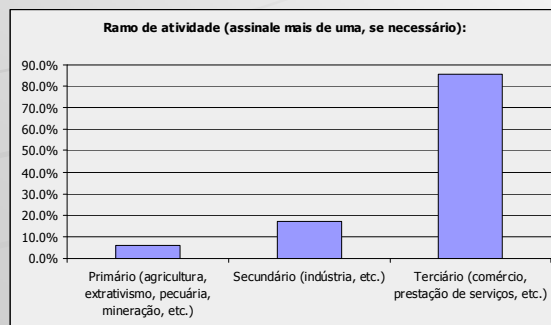


Concentração dos Entrevistados no Estado de SP Ficou Acima da Média Brasileira Encontrada no Estudo RAIS/MTE (SEBRAE – 2007)

27

Principais Resultados Obtidos...Ramo e Tempo de Vida

- Atividades-fim das empresas respondentes eram de múltiplo teor, com grande diversificação
- Maioria das empresas pesquisadas atuam no setor terciário da economia
- Empresas com tempo de vida médio superior à do universo total de PME's brasileiras em geral



Tempo de Vida da Empresa	Número de Respondentes	Distribuição Percentual
Zero a seis meses	2	5.7%
Seis a doze meses	1	2.9%
Um a dois anos	1	2.9%
Dois a cinco anos	4	11.4%
Cinco a dez Anos	6	17.1%
Dez a quinze Anos	3	8.6%
Quinze a vinte e cinco anos	11	31.4%
Vinte e cinco a cinquenta anos	7	20.0%

85% dos Respondentes no Setor Terciário (Idêntico Pesquisa SEBRAE), Sendo que Mais de 50% das Empresas Possui Tempo de Vida Superior a 15 Anos

28