



Curso: Administração

Equipe:

Professor coordenador: João Gabriel de Lima Perdigão

Alunos: Arthur Gomes de Barros

Igor Delgado de Almeida

Natália Dantas Alves

Ricardo Kléber Braga Gonçalves Filho

**O empreendedorismo e sua contribuição para o
desenvolvimento local: um estudo sobre o perfil
empreendedor dos empresários do setor gráfico na
cidade de Campina Grande – PB**

Relatório de Pesquisa

Campina Grande

2013

JOÃO GABRIEL DE LIMA PERDIGÃO

**O empreendedorismo e sua contribuição para o desenvolvimento local:
um estudo sobre o perfil empreendedor dos empresários do setor
gráfico na cidade de Campina Grande – PB**

Relatório de pesquisa apresentado ao Núcleo de Pesquisa e de Extensão (Nupex) do Centro de Ensino Superior e Desenvolvimento (Cesed) de acordo com o que preconiza o regulamento.

Campina Grande

2014

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	05
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	07
METODOLOGIA.....	19
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	21
CONCLUSÕES.....	48
REFERÊNCIAS.....	50

RESUMO

O empreendedorismo é um dos temas que mais circundam o meio empresarial e acadêmico. Devido ao cenário altamente competitivo em que as empresas estão inseridas atualmente, torna-se importante que novas práticas sejam adotadas visando o seu crescimento sustentável e ordenado e com foco nas necessidades do mercado. Para isso, estar atento às inovações no segmento de atuação e às necessidades dos consumidores faz toda a diferença entre o sucesso e o fracasso empresarial. O objetivo deste estudo foi analisar o comportamento empreendedor dos gestores das micro e pequenas empresas do setor gráfico da cidade de Campina Grande – PB. Para isso, foram realizadas entrevistas junto aos gestores de 07 gráficas da cidade. Como resultado, foi traçado um perfil do comportamento empreendedor presente nos agentes pesquisados, possibilitando um olhar abrangente sobre as práticas de gestão adotadas pelos mesmos, as principais dificuldades enfrentadas e as conquistas alcançadas ao longo da existência das empresas. Conclui-se que o empreendedorismo contribui para o fortalecimento das micro e pequenas empresas e, em consequência, para o desenvolvimento local, através de ações condizentes com a dinâmica do mercado e focadas em inovação e em práticas que tornem as empresas cada vez mais competitivas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gráficas. Micro e Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

A disseminação do conceito de empreendedorismo e sua natureza prática vêm sendo cada vez mais difundidos no Brasil. A velocidade das mudanças e as tendências internacionais exigem que o país estimule o desenvolvimento a partir de práticas que promovam a dinâmica empreendedora, pois esta incorpora diversos atores sociais, tais como universidades e escolas, ao setor produtivo, possibilitando ampliar compartilhamento de resultados.

O empreendedorismo, apesar de ser um ramo da administração de empresas, é um campo extremamente pragmático, pois encontra relações entre diversas áreas do conhecimento com empresas dos mais variados ramos de atividades.

Os efeitos da prática do empreendedorismo, agregando os principais atores do processo de desenvolvimento, estimulam condições ambientais para disparar o desenvolvimento local de forma equilibrada e sustentável.

Considerando a importância do empreendedorismo para a dinâmica do desenvolvimento local, este trabalho pretendeu traçar um perfil dos empreendedores das micro e pequenas empresas do setor gráfico localizadas na cidade de Campina Grande – PB. Para tanto, foram definidos objetivos a serem alcançados, sendo o objetivo geral deste estudo analisar o comportamento empreendedor dos gestores das micro e pequenas empresas do setor gráfico da cidade de Campina Grande - PB. Como objetivos específicos pretendeu-se: Revisar a literatura correspondente ao empreendedorismo e ao desenvolvimento local; Conhecer *cases*, através de publicações nacionais e internacionais, que demonstrem a relação entre os temas, de forma a servir de apoio para a definição do perfil empreendedor de cada uma das empresas pesquisadas; Levantar dados quantitativos das micro e pequenas empresas locais do setor gráfico que contribuem para o desenvolvimento local.

A busca de compreender relações efetivas que promovam o desenvolvimento local tem impelido sempre mais pesquisadores e, é um desafio para acadêmicos, empresários e governos entrar em consenso no que diz respeito a todos os aspectos envolvidos no processo de desenvolvimento.

Como mais uma tentativa de entender os fatos e fenômenos sociais, dentre tantos pontos de vista, este trabalho pretendeu tratar o empreendedorismo como fator desencadeador do desenvolvimento local, considerando-o como uma variável crucial para o crescimento econômico e social.

Esta proposta se baseou em muito do que vem sendo discutido e percebido em experiências concretas no que se refere ao impacto de práticas empreendedoras sobre o desenvolvimento local. Segue-se o pressuposto defendido por Dornelas (2005, p. 25) de que o “empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade”.

Com este desígnio, o enfoque foi sobre as micro e pequenas empresas de Campina Grande – PB, em específico as empresas que compõem o segmento de gráficas na cidade, que com suas práticas empreendedoras proporcionam eventuais reflexos sobre o desenvolvimento local. Além disto, segue-se o propósito de gerar subsídios conceituais e analíticos, contribuindo para ampliar a base de pesquisas sobre o tema, enfatizando a importância do empreendedorismo para o processo de desenvolvimento local.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir desta seção vai-se aprofundar no arcabouço teórico envolvendo o tema Empreendedorismo e todas as características que o envolve.

As frequentes mudanças impostas pela globalização e pelo desenvolvimento tecnológico criam inúmeras oportunidades de negócios que despertam as características empreendedoras de indivíduos, grupos, organizações e comunidades que estão sempre buscando novas ideias para crescer.

Diante de todos os avanços e transformações percebidos na realidade da economia, Dornelas (2005) distingue o momento atual como “era do empreendedorismo”. O autor aponta este momento, pois “são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.” (DORNELAS, 2005, p.22).

Conhecendo esta realidade de constantes progressos, Reis *et al.* (2006, p. 22) argumentam que “o incentivo ao empreendedorismo pode então favorecer a inovação e a criação de novas empresas e de novas formas de negociação, e assim contribuir para que um local, seja ele uma comunidade, um bairro, uma cidade ou região, se desenvolva”.

Dolabela (1999) destaca, também, o empreendedorismo para o desenvolvimento em âmbito local. Para ele, diferentemente de anos passados, diversos fatores fizeram surgir uma nova organização econômica, baseada em pequenas e médias empresas, que apesar de atuarem em mercados internacionais, é do nível local que elas dependem, pois é o seu ambiente imediato. Para Dolabela (1999),

Ali elas nascem e se formam, encontram recursos humanos e materiais dos quais depende o seu dinamismo e estabelecem sua rede básica de relações. É a comunidade local, com todos os seus atores – públicos, privados e do terceiro setor –, que irá fornecer os recursos de toda ordem e, não menos importante, os valores empreendedores que criarão condições favoráveis ao surgimento de ideias e projetos. (DOLABELA, 1999, p. 31).

O binômio empreendedorismo e desenvolvimento, neste contexto, constitui-se um elemento fundamental para a construção de estratégias de negócios e

aproveitamento de potencialidades locais, com vistas à promoção do tão almejado desenvolvimento.

Desta relação, Dornelas (2005, p. 25) afirma que “a conjugação de um intenso dinamismo empresarial e rápido crescimento econômico [...] aparentemente aponta para uma única conclusão: o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade”.

Sobre os benefícios desta relação, Reis *et al.* (2006) confirmam a ideia de que o desenvolvimento econômico local é uma forma de contribuir para que um determinado local desenvolva suas potencialidades e capacidades, gerando inclusão social, igualdade de renda, qualidade de vida e equilíbrio ambiental.

Dolabela (1999) também assevera que

Tudo leva a crer que o desenvolvimento econômico seja função do grau de empreendedorismo de uma comunidade. As condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitem e que, através de sua liderança, capacidade e de seu perfil, disporem e coordenem o processo de desenvolvimento, cujas raízes estão sobretudo em valores culturais, na forma de ver o mundo. O empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, ou seja, é fator de inovação tecnológica e crescimento econômico. (DOLABELLA, 1999, p. 30).

Neste contexto, o empreendedor, de acordo com a concepção de Mariano & Mayer (2011, p. 24), considerado como “qualquer indivíduo ou grupos de indivíduos que tentam criar um novo negócio ou novo empreendimento”, adquire grande valor, pois sua atuação o torna agente de inovação e desenvolvimento local.

Segundo o ponto de vista de Victor *et al* (2005), não só a capacitação do empreendedor é suficiente para se alcançar o desenvolvimento. Para estes autores, é muito mais importante a existência de um ambiente que estimule o empreendedorismo.

Fundamentados, eles argumentam que “o empreendedorismo surge quando os potenciais empreendedores encontram oportunidades no meio ambiente, ou um ambiente que os motive a tirar vantagens dele, ou ainda, verifica-se que o meio ambiente aumenta a capacidade do empreendedor para lançar e gerir um negócio” (GNAWALI & FOGEL, 1994, *apud*, VICTER *et al*, 2005).

Estes autores afirmam também que “para existir o empreendedorismo tem que haver na região potencial para isso, uma vez que somente em locais onde há um grande número de empreendedores surgirá um ambiente propício e inovador” (KRUEGE, JR & BRAZEAL, 1994, *apud*, VICTER *et al*, 2005).

2.1 O EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo, do inglês “entrepreneurship” se originou a partir de pesquisas econômicas, associado à inter-relação com a Psicologia e a Sociologia, surgindo então diversas definições acerca do termo.

Segundo Mendes (2009, p. 13) “o empreendedorismo é o processo de criação de valor e mudança de comportamento no mundo dos negócios por meio da inovação de serviços ou produtos oferecidos.”

A criação de valor está diretamente associada ao sucesso da organização, visto que criar valor para o cliente consiste no pleno atendimento de suas necessidades e na superação de suas expectativas, tornando-o fiel e comprometido com as ações da empresa e, conseqüentemente, consumindo cada vez mais os produtos e serviços oferecidos pela empresa, além de indicá-la para seu círculo de contatos.

Já de acordo com Mendes (2009, p. 7):

O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo e único, mas o valor deve de algum modo de ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

2.2 O EMPREENDEDOR

A palavra empreendedor tem origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. O Empreendedor é um indivíduo capaz de mover recursos econômicos de uma área de baixa para outra de maior produtividade e retorno. O Empreendedorismo começou com Marco Polo, a partir do momento em que ele estabeleceu a audaciosa rota comercial para o oriente, com intuito de abrir novas fontes de comércio e contou com a ajuda financeira da pessoa que, atualmente, é chamada de capitalista.

O Empreendedor na idade média era aquele que tanto era administrador quanto participante de grandes projetos de produção. O indivíduo não corria riscos nos projetos pelo fato de usar recursos fornecidos, sem muita preocupação em inovação e diferenciação de seus serviços ou produtos. O Clérigo é um exemplo de um

empreendedor tradicional da idade média, pois era a pessoa encarregada de obras arquitetônicas como castelos, prédios públicos, abadias e catedrais.

No século XVII, o empreendedor estabelecia um acordo de contrato com o governo, como o valor deste contrato era fixo, os lucros ou perdas que resultavam do empreendimento eram exclusivamente do empreendedor. John Low, empreendedor francês deste período, conseguiu permissão para estabelecer um banco real. Este Banco cresceu para uma franquia exclusiva, mas infelizmente, esse monopólio levou à ruína de Low quando ele tentou elevar o valor das ações para mais do que o valor de seu patrimônio, levando a mesma ao colapso.

Richard Cantillon, economista e escritor do século XVII, compreendeu o erro de Low. “Cantillon desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor, é considerado por alguns o criador do termo e foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedorismo (aquele que assume riscos) do capitalista (aquele que fornecia o capital)” (HISRICH, 2009, p. 28). Ele viu o empreendedor como alguém que corria riscos, observando que os mesmos “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam com riscos”.

Conforme Hashimoto (2006, p. 1):

O primeiro uso do termo “empreendedorismo” foi registrado por Richard Cantillon, em 1755, para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza. Jean Baptiste Say, em 1803, ampliou essa definição – para ele, empreendedorismo está relacionado àquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”, ficando, portanto, convencionalizado que quem abre seu próprio negócio é um empreendedor.

Neste sentido, é importante destacar que todo empreendedor, impreterivelmente, deve ser um bom administrador para alcançar bons resultados, visto que além do perfil inovador é preciso ter o conhecimento administrativo para melhor gerenciamento da empresa. Todavia, não necessariamente todo administrador venha a ser um empreendedor, pois o negócio pode ser muito bem organizado e gerido, porém não possuir diferenciais no mercado e nem inovações. Segundo Viana (2004, p. 96), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que está sendo para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”.

Fica claro que o processo empreendedor interfere diretamente na economia mundial, favorecendo o desenvolvimento sócio-econômico local, através de iniciativas

inovadoras e ousadas. A busca por novos métodos de trabalho, novos processos produtivos, novas formas de atendimento vem se alastrando entre os empreendedores, tornando a busca por informações e conhecimentos em um importante instrumento de transformação social, alcançando diversos tipos de negócios e perfis empreendedores distintos.

Neste sentido, Chiavenato (2008, p. 7) afirma que, “Novas pesquisas sobre o perfil do empreendedor são propostas, visto que eles diferem em suas habilidades, busca de oportunidades, motivação, e também, em educação, envolvimento social, competências sociais e orientação de tempo e risco.”

Existem várias definições para o termo “Empreendedor”, mas qual será a definição mais adequada ou a mais realista para o termo? A definição do termo pode ser diferenciada de um país para outro, e até mesmo a época pode mostrar diferentes definições.

De acordo com Dolabela (1999, p.29), “o empreendedor pode ser considerado o ‘motor da economia’, um agente de mudanças”. Ser considerado o “motor da economia” está relacionado ao fato de que o empreendedor, com suas ações, possibilita mudanças na economia da sua região ou país, sempre inovando, criando e abrindo novas oportunidades de negócios e vagas de emprego.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.30), afirmam que:

“para alguns homens de negócios, um empreendedor é interpretado como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que gera riqueza para outros assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir”.

Dessa maneira, percebe-se a total relação do empreendedor com o desenvolvimento local a partir do ponto que envolve a concorrência e geração de emprego.

Fortin (1992, p. 68), entende que empreendedor “é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável”. Dessa maneira, percebe-se que empreendedor é uma pessoa de visão, é aquele que mesmo tratando do sonho, quer colocá-lo em prática, ele irá saber identificar se será uma oportunidade de negócio viável ou se aquele sonho pode ser até mesmo um problema se realizado de uma forma equivocada.

Dolabela (1999), diz que um empreendedor é um produto do meio onde vive. Deste modo, se uma pessoa vive em um local onde empreender é visto como algo bom, ele irá ficar cada vez mais entusiasmado para ser um empreendedor. Análises demonstram que o empreendedorismo é um fenômeno regional e que existem cidades, países, e até regiões que são mais ou menos empreendedoras que outras, mostrando assim que isso pode variar de lugar para lugar.

Os empreendedores estão espalhados por todas as regiões, porém, pode-se afirmar que ações isoladas ou em conjunto estimulam parcerias e concorrências que, conseqüentemente, estimulam o desenvolvimento do mercado e das regiões em que os empreendedores estão concentrados.

Entendendo que o empreendedor é aquele que pode ser considerado ameaça ou um a gente de mudança e melhorias, pode-se acrescentar que existem dois tipos de empreendedor. Segundo Dolabela (1999), os empreendedores podem ser “voluntários” ou “involuntários”. O autor define que empreendedores voluntários são aqueles que têm motivação para empreender, enquanto empreendedores involuntários são os forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade, como por exemplo, os desempregados, imigrantes etc.

Com a vasta gama de definições em variados países, regiões e de ordem cronológica, surgiram alguns mitos sobre o empreendedor. Muitos descrevem que empreendedores não são formados, eles nascem com características específicas. Este mito está sendo desconstruído à medida que estudos mostram que as pessoas podem aprender a empreender.

2.3 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

O empreendedor costuma ter boas ideias, não somente para criar uma empresa, mas durante toda a existência dela. Para conseguir alcançar esses objetivos é preciso renovar sempre e para isso, ele costuma ter iniciativa e capacidade de enxergar o futuro com clareza. Nesse sentido o empreendedor planeja, desenvolve estudos e pesquisas de mercado, além de aperfeiçoar uma singular capacidade de gerenciar as finanças da empresa ou organização para a qual presta serviços.

O perfil do empreendedor se assemelha ao de pessoas que tem o dom de transformar sonhos em realidade. Porém, tudo com responsabilidade e muita organização, adaptando vários objetivos a um único ideal. E o que diferencia o perfil do

empreendedor de outras pessoas é que ele consegue identificar oportunidades nos locais mais improváveis e, além disso, tem criatividade para montar um negócio diferenciado, que gere produtividade, e poder suprir as necessidades do cliente.

Segundo Filion (1991), o empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Desta forma, consegue dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com prazer.

As pesquisas apontam que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Se uma pessoa está em ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, se sentirá motivado para criar seu próprio negócio. Contudo, não se considera empreendedora uma pessoa que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza qualquer inovação (seja de forma de vender, produzir, de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio.

Por outro lado, a palavra empreendedor inclui também o termo empresário. Muitos dizem que empreendedor é quem tem ideia, enquanto o empresário é quem coloca em prática. Outros dizem que empresário é aquele que tem capital financeiro com o qual o empreendedor, que tem o talento e o conhecimento técnico, irá viabilizar o negócio.

O empreendedor é inovador, é aquele que abre seu próprio negócio e acima de tudo tem o poder de, mesmo partindo do nada, ou quase nada, conseguir êxito e ganhar dinheiro. Ele enxerga uma oportunidade de negócio onde ninguém vê nada. Este tipo de profissional sabe montar um projeto e ainda colocá-lo em prática, mesmo que para isso ele corra riscos, o que exige tolerância às frustrações e motivação diante de desafios.

Apresentadas as diversas definições e conceitos do termo empreendedor, é importante ressaltar que os empreendedores de fato apresentam características bastante peculiares, características estas que podem ser traduzidas facilmente identificadas. Richard (2010, p. 21), elencou uma lista de perguntas que ajudam na auto percepção de fatores associados ao empreendedorismo, tais como:

- Você pode suportar um alto nível de risco?
- Você é um super-realizador?
- Está disposto a dedicar de dez a doze horas por dia durante um longo período de tempo, inclusive os fins de semana, para atingir suas metas?
- Você costuma começar as coisas sozinho?
- Você se descreveria como um bom agente de decisões?
- Está disposto a colocar em risco seus fundos pessoais?
- Você tem o comprometimento necessário para criar um negócio em face das longas horas e as chances modestas de sucesso?

A resposta a estas perguntas ajuda os candidatos a empreendedor refletirem sobre os pontos que estão dispostos a abrir mão e sacrificar em detrimento do sucesso da empresa e de sua aptidão para tal atividade. Vale ressaltar ainda que tão associado à característica de inovação e novas ideias, está o fato de se dedicar profundamente ao negócio desejado, e na busca constante por novos conhecimentos, novas habilidades e muitas atitudes.

Ainda sobre as características inerentes ao processo empreendedor, muitos estudos e testes são realizados e disponibilizados para que sejam replicados por instituições e por pessoas que possam interessar em ingressar no mundo do empreendedorismo.

Neste aspecto, Richard (2010, p. 22) nos diz que:

Um dos poucos estudos completos sobre as características do empreendedor foi realizado entre 1987 e 2002 por Walter Kuemmerle, professor-assistente da Harvard Business School, que examinou mais de cinquenta empresas iniciantes em vinte países e em todos os setores da economia. Algumas eram bem-sucedidas; outras não. A partir deste saco de gatos, Kuemmerle relacionou cinco características de empreendedores de sucesso, uma lista que ele vê como um termômetro para as pessoas que querem começar seu próprio negócio. Ele acha que estas características aparecem em todos os setores e países.

Ainda de acordo com Richard (2010, p. 22), os empreendedores bem-sucedidos:

1. **Ficam à vontade ao derrubar as regras:** empreendedores de sucesso possuem a capacidade de vencer obstáculos que venham a dificultar ou impedir suas atividades. Usam o jogo de cintura e a criatividade para atingir seus objetivos.
2. **Estão preparados para fazer inimigos poderosos:** seria prudente que os empreendedores ao iniciarem seus negócios não ingressassem em atividades já dominadas por grandes empresas, com recursos em abundância, mas nem sempre isso é possível. É comum ver pequenos negócios que surgem com algum tipo de inovação e que logo começam a incomodar as grandes empresas, iniciando um ciclo de combate aos novos negócios. Os empreendedores de sucesso não buscarão uma situação do tipo Davi e Goliath, mas também não fugirão dela. Saberão se desviar dos possíveis ataques dos grandes empresários, com criatividade e inovação.

3. **Têm paciência para começar de baixo:** mesmo com um planejamento consistente, grande parte dos novos empreendimentos são experimentos, pois não possuíam um modelo de negócio já consolidado. Começar pequeno oferece aos empreendedores a oportunidade de testar e ajustar um conceito de negócio antes de sua formatação ideal. Além disso, começar pequeno dá aos empreendedores a oportunidade de interagirem de forma mais próxima com clientes, fornecedores e colaboradores, dando-lhes uma visão bem mais detalhada do seu negócio e, a partir deste know-how prático, conseguem subsídios para um planejamento mais coerente e consistente do crescimento ordenado do seu negócio, mesmo que num ritmo mais lento.
4. **Estão dispostos a mudar de estratégia rapidamente:** nem sempre o futuro empresarial se comporta da forma que foi idealizado. Os clientes apresentam novos comportamentos e os concorrentes reagem de forma inesperada às nossas iniciativas. Além disso, novas oportunidades e novos mercados surgem inesperadamente. Neste caso, o empreendedor deve ter a capacidade de rever rapidamente sua estratégia e mudar seus planos sem hesitar, não se condicionando à sua estratégia inicial
5. **Sabem como fechar uma negociação:** o empreendedor de sucesso sabe identificar uma situação favorável, mesmo que para isso tenham que abrir mão de algo, mas que em longo prazo serão beneficiados. Mesmo que o mercado esteja em dificuldades ou que a transação seja considerada pequena, os empreendedores saberão o que fazer para fechar uma negociação.

Além das características citadas anteriormente, Richard (2010, p. 26) destaca ainda outras qualidades importantes para o empreendedor apontadas por Kuemmerle, a saber:

- Habilidades de negociação
- Habilidades técnicas
- A capacidade de convencer os outros de sua visão, inclusive os funcionários e os fornecedores de capital.
- A capacidade de motivar os funcionários e delegar trabalho a eles
- Destreza para transformar planos em ação – isto é, a capacidade de execução.

- Uma paixão pelo que estão fazendo.

2.4 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No Brasil, o empreendedorismo está em fase de desenvolvimento, tendo iniciado a se desenvolver a partir de 1990, antes disso, não se falava muito em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas pelo fato do cenário político-econômico não ser propício e o empreendedor geralmente não encontrava apoio para ajudá-lo na trajetória empreendedora. Instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software – SOFTEX contribuíram sobremaneira para a disseminação e fortalecimento do empreendedorismo nacional. O SEBRAE é hoje a instituição mais próxima dos empreendedores em termos de apoio e orientação empresarial.

O primeiro curso da área de empreendedorismo surgiu em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, e foi iniciado pelo professor Ronald Degen, cujo nome da disciplina era “Novos Negócios”. Em 1984, houve uma extensão da disciplina para graduação, com o nome de “Criação de Novos Negócios – Formação de empreendedores”, e é um dos caminhos que, atualmente, é trilhado pelos estudantes de graduação. Mais tarde, o ensino do empreendedorismo, foi inserido em cursos de mestrado, doutorado e MBA.

Para que o empreendedorismo se desenvolva de forma mais rápida e dinâmica, algumas ações estão acontecendo neste sentido. Dornelas (2001, p. 25-6), aponta as seguintes ações:

1. Os Programas Softex e GENESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços), que apóiam atividades de empreendedorismo em software, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de software (start-ups).
2. Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE. E ainda o programa Brasil Empreendedor, do governo Federal, dirigido à capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores em todo país [...].
3. Os diversos cursos e programas sendo criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo. É o caso de Santa Catarina, com o programa Engenheiro Empreendedor, que capacita alunos de graduação em engenharia de todo país. [...].
4. A recente explosão do movimento de criação de empresas de Internet no país, motivando o surgimento de entidades como o Instituto e-cobra, de apoio aos empreendedores das pontocom (empresas baseadas em Internet) [...].

5. Finalmente não menos importante, o enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. [...].

Além dos esforços do SEBRAE na luta pela disseminação da cultura empreendedora, as instituições de ensino superior também vêm incorporando às grades curriculares de diversos cursos a disciplina de empreendedorismo, ressaltando a importância do tema para a formação de profissionais com ampla visão do segmento em que atuarão. Os centros de tecnologia e as incubadoras também têm contribuído para as micro e pequenas empresas, no sentido de dotá-las de recursos e conhecimentos importantes para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM (2014), um projeto iniciado no ano de 1999 através de uma parceria entre a *London Business School* e o *Babson College*, o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. No Brasil, a pesquisa GEM é feita há 14 anos pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – IBQP, em parceria com o SEBRAE e apoio técnico do Centro de Empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas - FGVCEM. No estudo de 2013, é identificado que 32,3% da população de 18 a 64 anos do Brasil é empreendedora. 71,3% dos empreendedores **iniciais**¹ do Brasil são por oportunidade².

De acordo com a pesquisa GEM 2013 (2014, p. 9-10), o perfil dos empreendedores brasileiros é o seguinte:

- As mulheres são a maioria (52,2%). Na região Nordeste há um indicativo de uma pequena maioria de homens (50,9%);
- No Brasil e em todas as suas regiões, a faixa etária onde se observa a maior frequência desses empreendedores é a de 25 a 34 anos (33,1%);
- A maior parte dos empreendedores iniciais brasileiros (50,9%) apresenta níveis de escolaridade menor que segundo grau completo. Merece destaque a região Nordeste, onde 42,1% dos empreendedores iniciais possuem segundo grau completo;
- A grande maioria dos empreendedores iniciais brasileiros provem de famílias com até 4 pessoas (77,2%). Esse fato também se verifica em todas as regiões do país;
- A faixa de renda predominante é de menos de 3 salários mínimos (61,6%). Nas regiões Norte e Nordeste, esse percentual alcança 73,4 e 66,0%, respectivamente;

¹ Os empreendedores iniciais são compostos por dois tipos de empreendedores, os nascentes e os novos. Os nascentes estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não pagou salários, pro-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 pro-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três e menos de 42 meses.

² Os empreendedores por oportunidade são os que identificaram uma chance de negócio e decidiram empreender, mesmo possuindo alternativas de emprego e renda.

- A maioria dos empreendedores iniciais é natural da própria cidade (57,5%), aspecto que se repete em todas as regiões.

Contata-se através dos resultados da Pesquisa GEM 2013, que o Brasil apresenta números expressivos de atividade empreendedora. Para que o empreendedor consiga trilhar um caminho menos doloroso e com mais assertividade, a capacitação empreendedora é fundamental neste processo. Não basta ter ideias inovadoras ou vislumbrar grandes oportunidades de mercado, é preciso acima de tudo ter conhecimento gerencial para gerir os recursos da empresa, a saber: financeiros, materiais, humanos, tecnológicos e organizacionais.

De acordo com dados do SEBRAE (2000):

O brasileiro é empreendedor, mas tem que se preparar mais. Esta pesquisa mostrou também que, ao contrário do que muita gente pensa, o que leva uma empresa ao fechamento não são os impostos ou a necessidade de crédito, mas principalmente a falta de preparo, informação, planejamento e conhecimento específico sobre o negócio.

Mesmo com todo o avanço, ainda é preciso muito investimento em educação empreendedora para que o índice de mortalidade de empresas no estágio inicial seja reduzido e que as micro e pequenas empresas consigam se manter firmes num cenário de dúvidas e incertezas econômicas e políticas. É preciso que o empreendedor não se abale com as dificuldades encontradas e tenha a condição de enfrentar com firmeza os entraves e empecilhos que tanto dificultam a ação empreendedora no Brasil.

3 METODOLOGIA

Para responder os objetivos propostos, a metodologia desta pesquisa se baseou em algumas definições de Michel (2009) e se configura com as seguintes características:

- Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa, pois além de levantar dados, buscou interpretar os fenômenos à luz do contexto, do tempo, dos fatos;
- Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica, pois “busca o levantamento bibliográfico sobre o tema, com o propósito de identificar informações e subsídios para definição dos objetivos, determinação do problema e definição dos tópicos de referencial teórico” (MICHEL, 2009, p. 40);
- Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois “se propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles” (MICHEL, 2009, p. 44).

Diante do enquadramento metodológico apresentado, os aspectos operacionais desta pesquisa perseguem o foco construtivo para alcance dos objetivos esperados. Neste sentido, foram realizados levantamentos bibliográficos através de fontes como livros, revistas, jornais, artigos, *sites* e outras fontes que deram suporte à construção do referencial teórico.

Na sequência, foram levantadas informações da realidade local do setor gráfico, através de dados quantitativos disponibilizados por fontes como: entidades de classe, órgãos públicos e instituições que registram dados das micro e pequenas empresas de Campina Grande – PB sobre o segmento objeto deste estudo.

Finalmente, com estes dados em mãos, foi definida uma amostra de 07 empresas a serem pesquisadas, sendo definido como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada junto aos gestores de cada empresa, a fim de coletar dados sobre o perfil empreendedor de cada um e sua contribuição para o desenvolvimento local. Foi previamente construído um roteiro com 17 perguntas para as entrevistas, que foram devidamente agendadas com cada gestor e também obedeceram ao critério de acessibilidade. Cada entrevista foi gravada, com autorização dos entrevistados, e foram submetidas ao processo de transcrição para posterior análise dos autores.

Por opção dos pesquisadores, não serão revelados os nomes das gráficas e nem de seus gestores, muito embora não tenha havido nenhuma restrição por parte dos participantes. As empresas serão identificadas por códigos, que vão de A1 a A7.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir deste ponto serão apresentados os achados desta pesquisa, desenvolvida junto aos gestores das principais gráficas instaladas na cidade de Campina Grande – PB.

4.1 Como e quando surgiu a empresa? Com base em que veio a decisão de criar a empresa?

Resposta A1:

“na época **eu fazia o curso de artes gráficas no Senai**, que antigamente era tipografia, e quando eu terminei o curso eu fui lecionar artes gráficas lá no instituto São Vicente de Paula. **E a ideia veio por necessidade, né?** Eu sempre fui uma pessoa... nunca fui rico e tinha que me manter. Eu achava que se fosse pra eu trabalhar a vida toda como funcionário eu não ia, assim, ter uma maneira melhor de sustentar uma família quando viesse a casar um dia. **Então foi mais ou menos assim.**”

Resposta A2:

“bem, a empresa surgiu, na verdade, **há 15 anos**. Surgiu de forma caseira, né, **empresa de fundo de quintal**, literalmente falando e a partir do momento que meu pai, ele tinha experiência no ramo gráfico como professor do Senai, **ele comprou alguns maquinários e colocou em casa e passou o ofício pra gente, pros filhos, que são três filhos**. E esses filhos começaram a desenvolver habilidades na área até em 2006 a gente conseguiu comprar esse ponto e registrar a empresa. **Então, de pessoa jurídica a gente hoje vai completar 7 anos, mas do início até aqui já uma média de 15 anos.**”

Resposta A3:

“surgiu... **eu sou filho de gráfico** e eu desde criança me interessei muito pela... pela... pelo trabalho do meu pai e eu comecei a ajudá-lo mesmo em casa, que a gente começou... montou uma... que ele era funcionário da livraria Pedrosa e a gente... **ele montou em casa uma pequena gráfica pra ele à noite quando chegar trabalhar**. E eu **comecei a ajudá-lo com 5 anos de idade e depois... nunca mais deixei**. bom, o segmento eu tive do meu pai, que eu fui funcionário dele, na gráfica que ele tinha, aí depois montei a minha. **É uma sequência de família, né?**”

Resposta A4:

“**surgiu há dez anos atrás através do antigo comércio que a gente tinha**. A gente fabricava caderno, pasta plástica e outros produtos no ramo plástico, entendeu? Porta documentos, risque e rabisque. Aí começou fazer caderno, aí **não deu certo o comércio de caderno e aproveitou as máquinas que são as mesmas do setor gráfico pra entrar no ramo de gráfica em geral**. Antigamente a gente também fazia parte da serigrafia, tinha muito serigrafia, e deixou de lado serigrafia pra entrar no ramo de gráfica.”

Resposta A5:

“a minha empresa, ela... como surgiu, principalmente, éh... **o meu esposo tem um irmão que mora nos EUA** e ele tem uma empresa de exportação, aí

trazia máquinas, máquinas de impressão. Depois ele foi pra João Pessoa e depois que ele foi pra João Pessoa, **a gente resolveu botar uma gráfica.** Essa ideia foi do meu esposo... é, da gráfica, a ideia foi do meu esposo. O sonho dele era, assim, ter essa ideia de botar a gráfica, mas aí eu fiquei... quem ficou tomando conta foi eu. Deixa eu ver aqui pra eu me basear. Foi em 98, 1998, porque em 99 eu registrei. não. Eu não trabalhava no mesmo ramo nem em outro canto. Simplesmente, como eu já lhe expliquei, meu cunhado trabalhando com máquina e a gente ficou com duas máquinas... começou com isso, com duas máquinas **e aí foi crescendo, né, comprando mais máquina, mais equipamento,** mas foi assim. **Não é que a gente tivesse ideia de colocar, assim: [“_não, vamo botar uma gráfica!”]. Não.**

Resposta A6:

“quando, surgiu há 15 anos, em 1998. Como, **surgiu, assim, de uma vontade que eu tinha de ter meu próprio negócio,** que, assim, **a família é toda do ramo gráfico, desde os avós,** mas, assim, eu já ajudava meu pai, era colaboradora do meu pai há muito tempo, **mas quando eu me formei, aí eu tive vontade de ter meu próprio negócio.** Mesmo sendo no mesmo ramo, mas uma firma independente.”

Resposta A7:

“a Epgraf surgiu em 1978. Foi até, assim, uma história engraçada. **A Epgraf surgiu, na realidade, de um presente que um tio meu deu a papai.** Esse tio meu era, ele gostava... ele morava... morava, não, mora, que ele ainda é vivo, em Recife e ele tinha o costume de às quintas-feiras ir pra leilão, aos leilões de materiais, de diversas coisas, né? E nesse leilão ele leiloou um mimeógrafo a óleo... movido a óleo, não, movido a álcool. Como ele era movido a álcool... acho que vocês não chegaram a conhecer isso aí... é, é. Aí, como ele era movido a álcool, o pessoal chamava ele de cachacinha. **Então, esse meu tio no leilão leiloou esse mimeógrafo e mandou de presente pra papai.** Aí ele começou... naquela época a gente era pequeno, a gente estudava até... não existe mais, o Instituto Domingos Sávio, eu, meu irmão e minha irmã, aí ele começou a fazer as provas do colégio da gente com esse mimeógrafo pra descontar nas mensalidades da gente. Aí foi quando começou, na realidade, sabe, a ideia de uma gráfica, né? Aí foi evoluindo. Primeiro, fomos a SERTEC, que era uma copiadora, e logo após a Epgraf. Foi o nosso natural, já que a gente tava dentro já do mercado de impressão.”

Percebe-se, através dos depoimentos anteriores, que a maioria dos gestores entrevistados já possuía certa relação com o setor gráfico, seja por herança familiar do ofício, seja por ter buscado formação acadêmica nessa área, ou ainda por ter enxergado oportunidades neste setor, demonstrando que o senso de oportunidade se sobressaiu ao “aventurismo”. A vontade de ter seu próprio negócio e sua independência financeira foi também alguns dos pontos apontados na pesquisa.

4.2 Que experiência de trabalho o empreendedor teve antes de abrir o negócio atual?

Resposta A1:

Não tive experiência nenhuma. Quando eu abri a gráfica, assim, a experiência, na realidade, foi só ensinando, né, artes gráficas. A experiência

que eu tive foi meu único emprego e desse emprego já passei pra trabalhar por conta própria.

Resposta A2:

Anteriormente nós trabalhávamos com serviço terceirizado de eletricidade. Eletricidade predial, eletricidade industrial e com o fato de a empresa começar a ter uma demanda maior, fez com que a gente abandonasse o outro setor, que também já era uma prestação de serviço e se dedicasse inteiramente ao ramo gráfico.

Resposta A3:

“eu fui funcionário na gráfica do meu pai. Toda minha experiência partiu de lá”.

Resposta A4:

“foi esse caso, né? Ele trabalhava com plástico e com setor de serigrafia e com o tempo a serigrafia foi diminuindo. A tecnologia entrou e foi diminuindo o mercado de serigrafia, ele foi e entrou na de gráfica”.

Resposta A5:

Não, a gente não tinha, mas a pessoa que está comigo é uma pessoa que já tem, acho que uns 25 anos de gráfico. [] Só que **por ele entender tudo da gráfica...** Aí ele que entendia de tudo de gráfica. Entendia, não, entende. Aí **meu esposo conversou com ele e ele ficou aqui junto.** Então, aí ele fazia os trabalhos... os trabalhos meu e os trabalhos dele [].

Resposta A6:

Não, eu tive experiência, sim, que eu trabalhava com meu pai, né? Eu comecei a trabalhar com meu pai desde os 7 anos de idade. **Desde os 7 anos de idade que eu ando dentro de uma gráfica. Mas eu quis ter minha gráfica, independente da dos meus pais, ter meu próprio negócio, entendeu?**

Resposta A7:

“Não. Eu comecei a trabalhar com papai com 12 anos”.

Com relação à questão acima, percebe-se que a maioria não possuía nenhuma experiência anterior, tendo iniciado sua atuação profissional já no setor gráfico, por ensinamento dos pais. Apenas dois entrevistados atuavam em segmentos distintos antes de ingressarem no setor gráfico.

4.3 Quais as principais dificuldades que teve no início da empresa? Como superou estas dificuldades?

Resposta A1:

Ah, as dificuldades maiores, como toda empresa pequena é com questão, assim, **relacionada ao financeiro, né?** A gente quando começa uma empresa, que começa realmente de baixo, né, a maior dificuldade é financeira, **é você ter acesso aos créditos do banco. A dificuldade maior foi financeira.**

Resposta A2:

As principais dificuldades que a gente teve **foram justamente crédito**, literalmente crédito, porque a política de crédito para empresas iniciantes era muito difícil e em segundo lugar **a questão de legalizar a empresa**. Não existia a questão do Simples nem também hoje o Super Simples, então basicamente você registrava uma empresa e se tornava muito oneroso, não é, o fato de você registrar uma empresa, o sistema de ICMS, estadual, municipal, como uma empresa normal era praticamente impossível.

Resposta A3:

A principal dificuldade foi a... como a de todo mundo, foi **a financeira, pra adquirir os equipamentos**, né, que a gente não tinha condição nenhuma financeira, mas lutamos, fomos comprando de um por um, né, comprava uma, trabalhava um ano, comprava outra e chegamos a montar o que temos hoje, entendeu?

Resposta A4:

Dificuldades foram a mão de obra, né, que num tinha, aqui na região é muito difícil. Quando tinha... quando tinha... **quando vinha, o pessoal não tinha experiência, né?** Pegava uma máquina pra aprender, tinha que matutar com a máquina. **E o outro era a questão do...** éhh... também... a questão do **material**, a questão de... de... **de produto, de revendedor**. Os produtos a gente comprava tudo em Recife, São Paulo, entendeu? Demorava mais a chegar, né? **E questão de preço também, né?**

Resposta A5:

Teve muito, porque a falta mesmo de equipamento e falta de... financeira também, né? Aí faltava guilhotina, eu tinha que pagar pra cortar papel fora...tinha que levar, esperar...esperar que a pessoa... a boa vontade pra me atender, entendeu? Aí depois eu comprei uma guilhotina, aí fui comprando mais equipamento, aí agora é que eu to... [risos], mas ainda falta. A gente sempre vai mudando, né? Sempre vai chegando equipamento novo. A gente num tem 100% dos equipamentos. Tem alguns que ainda falta, a gente terceiriza. é, tudo o que eu ganhava era investindo, sabe, porque como meu esposo na época era funcionário federal, que hoje ele é aposentado, então a gente tinha dinheiro pra manter tudo e o que eu fui ganhando, fui investindo na empresa.

Resposta A6:

As dificuldades que toda empresa tem no início é crédito, né, porque tá novinha. Então, assim, a avaliação de crédito é bem resumida, **a própria credibilidade até você se estabelecer e as pessoas vê que é uma empresa idônea**, isso aí também é um outro empecilho. **Por incrível que pareça, o fato de ser mulher também, porque o ramo gráfico é masculino. Eu sou a**

única mulher em Campina Grande que é dona de gráfica, o resto é tudo homem. é. Aí isso também influenciou, porque o mundo é machista. Então, assim, a partir do momento que você... chegava um cliente, passava todas as gráficas, só via homem e chegar aqui e ver mulher, chegava até a perguntar: [“_tu sabe fazer isso mesmo?”], entendeu? E enfrentei isso até com os fornecedores. **Tem fornecedor que chega aqui e faz assim: [“_por favor, gostaria de falar com o dono da gráfica! _Sou eu. _Sim, mas você entende? _Claro, senão não era a dona!”].** Então foram essas coisas, assim, mas graças a Deus já passei dessa fase, porque, 15 anos, já tá bem consolidado, as pessoas conhecem, os fornecedores conhecem, né, já fui pra várias feiras, já fui tratar com muita gente, então hoje já sou respeitada, graças a Deus, passei por essa fase, já, inicial de problema.

Resposta A7:

Como toda empresa, né, a dificuldade de capital de giro, dificuldade de acesso ao crédito, né, além de ser uma empresa nova, tá trazendo um serviço... a gente foi pioneiro em Offset, fomos um dos pioneiros, né, em Offset, principalmente pra pequenas tiragens. Tinham outras gráficas Offset na época, mas eram maiores. A gente, entre as pequenas, praticamente fomos pioneiros e atendia muito na época em cima de tipografia. Então, o pessoal não tinha o costume de serviço Offset pra pequenas tiragens. Tinha já pra grandes tiragens, né? Aí a gente foi, a gente começou a fazer papel timbrado pra empresa em cor, colorido, era todo mundo... tipografia era muito limitado. Então a gente foi... essas dificuldades. **Além de tá com um produto novo, uma empresa pequena, sem recurso financeiro.** Naquela época não tinha o acesso como tem hoje ao Banco do Nordeste e outros bancos que financiam as empresas, né, e dificuldade de crédito era muito grande, entendeu? E uma empresa sem capital de giro. **Foram todos esses fatores que mais criaram dificuldades, né? foi preciso muita batalha, várias anos iniciais indo devagarzinho.**

Em relação às dificuldades iniciais do negócio, ficou evidente que o aspecto financeiro foi o que mais dificultou as operações das empresas em estudo, sendo ainda um desafio a ser muito bem gerenciado pelas empresas iniciantes. Outros fatores apontados como dificuldade foram: mão de obra não qualificada, concorrência desleal, alta tributação, e até o preconceito sofrido por uma das entrevistadas.

Ressalta-se que mesmo com as dificuldades apontadas pelos entrevistados, os mesmos estão há anos no mercado, conseguindo se sobressair diante das dificuldades indicadas, denotando maturidade empresarial, aliado a um pouco de jogo de cintura e criatividade para enfrentar tais dificuldades.

4.4 Contou com o apoio de alguém ou de alguma instituição?

Resposta A1:

“não, não. Foi tudo... até hoje foi tudo com recurso próprio e no sacrifício”.

Resposta A2:

Quando **no ano de 2006** a gente deu entrada na documentação, a primeira instituição que **a gente procurou foi o Banco do Nordeste**. Procurando o Banco do Nordeste, **nós fomos orientados**, né, assim que fizemos a nossa inscrição de conta, **a procurar uma orientação no Sebrae**. Então nós fomos direcionados pra o Sebrae aqui de Campina Grande, **lá fomos orientados por uma junta técnica** e esse pessoal nos deu todas as diretrizes, o passo a passo que deveríamos fazer. **Aí diante disso aí foi onde que as portas começaram a se abrir**.

Resposta A3:

“**não, nenhuma**”.

Resposta A4:

Rapaz, na época... a gente contou com... **pegou convênio mais com o Senai, né, que ele tem a mão de obra, né, e com o Senac também**, veio fazer... fez um estudo e tal... que eu me lembre, né? Que eu num sou... sou mais... eu era pequeno. Mas que eu me lembro foi o Senai e **questão de experiências com outras pessoas que tava no ramo, já, né?**

Resposta A5:

“**não. Muito sofrimento**”.

Resposta A6:

Tive o apoio de meu pai, né, que me avalizou na instituição financeira, que ele não tinha capital também. **Ele foi meu avalista**, então tive o apoio dele, porque também no início você conseguir, ser zero numa empresa, conseguir um avalista também não é fácil, né? **Então, ele acreditou**. Ele acreditou.

No aspecto de auxílio no início das atividades, percebe-se que alguns entrevistados alegam não ter tido apoio de nenhuma fonte. Já outros apontam algumas instituições, como: SENAI, SENAC, SEBRAE, Banco do Nordeste, além do apoio da própria família. O apoio de instituições de fomento ao empreendedorismo e ao crédito é ainda o meio mais comum para estímulo à abertura ou expansão de negócios, visto as vastas linhas de crédito existentes hoje no mercado. Ressalta-se que além do apoio financeiro, é fundamental que haja por parte dos gestores o interesse em capacitações gerenciais, para que possam planejar e gerir melhor os recursos que venham a conseguir através das instituições de crédito.

4.5 Como você se vê como pessoa? Quais suas características pessoais mais importantes para sua empresa? (Características pessoas, como: pró-atividade, dinamismo, ousadia, organização, coragem, etc.)

Resposta A1:

olhe, a característica, assim, que eu acho importante minha, é ser **perseverante**. **Eu nunca desisto nas dificuldades**. Aparecem as dificuldades, eu tento sempre ultrapassá-las. Eu acho que é por isso que a minha empresa ainda ta existindo, né, porque já faz 26 anos que ela ta no mercado. E ela ta... não é, assim, a maior de Campina Grande, mas ela ta entre, acho que... as 4 melhores daqui.

Resposta A2:

Bem, como pessoa eu acredito que a minha característica mais importante, pessoalmente falando, pra empresa, é **foco**, né, e **ter a capacidade de investir**. Se a gente for analisar o ramo gráfico, ele é um ramo muito caro. É um ramo muito caro, um ramo muito dispendioso, os equipamentos são muito altos e se a gente não tivesse coragem de investir, hoje a gente não taria aqui, então, eu acredito que **foco** e **coragem** pra investimento foram o que me trouxeram pra cá junto com a gráfica.

Resposta A3:

“a minha característica que eu considero mais importante é ser **leal** com os meus clientes e **honesto** e **amigo** dos meus funcionários”.

Resposta A4:

Eu vejo como **atendimento ao cliente**, eu vejo como pessoa atendendo cliente, que eu... eu, particularmente, eu acho que estou... como é que se diz? Estou no nível, né? Não é que... no nível, assim, estou atendendo meu cliente. Quando meu cliente entra na gráfica, eu passo pra ele... às vezes ele vem com dúvida, tal, **eu passo segurança pra ele** no que ele deseja, ta entendendo?

Resposta A5:

Bem, eu me vejo assim, eu me vejo... eu sou uma pessoa assim, dentro da minha empresa, **muito corajoso**, porque hoje mesmo, com a dificuldade que a gente tem, que esse ramo de gráfica é um ramo bom, mas hoje tem uma parte que se chama terceirizador, que é o que ta deixando os empresários que têm todas as empresas, paga os encargos, paga o funcionário, paga contador, paga seus impostos. Os terceirizador nada disso têm. [] Então, eu me acho essa parte, assim, **corajosa**, de ta mantendo a empresa com meus impostos tudo em dia, com o salário do meu funcionário em dia, meus fornecedor em dia, mas é muito sofrimento pra gente manter uma empresa. Agora é.

Resposta A6:

Hoje, pra você ser gestor de uma empresa, você tem que ter principalmente **liderança**, você saber liderar os seus colaboradores, **você saber incentivar e motivar**, porque todo dia as pessoas chegam aqui, uns chegam bem, outras não chegam tão bem. Então, todo dia de manhã quando eu chego eu passo pela produção e falo com todos, converso com todos, porque aquela pessoa que não ta bem, a gente brinca, a gente descontra pra que ela chegue e fique no ambiente de trabalho e esqueça um pouco o que passou lá fora, não venha pra empresa, entendeu? Então, a gente tem que ser psicóloga, tem que ser gestora, tem que ser líder, tem que ser motivador. Todo mundo pode chegar ruim, menos eu aqui. Eu tenho que me trabalhar lá fora, eu tenho que chegar bem, porque no dia que eu chego ruim eu não consigo incentivar ninguém, a equipe toda vai comigo. É! É sério! A equipe toda vai comigo. Então, assim, porque ninguém chega pra se preocupar comigo e eu tenho que me preocupar

com todos, mas ninguém chega pra se preocupar comigo, então, eu tenho que ta bem e incentivar a todos ficarem bem pra coisa andar. Porque se eu fico mal e eu passo pela produção mal, eu vou incentivar todo mundo a ficar mal, porque eles se espelham em mim. **Eu sou a líder, não é? Isso é igual a uma batalha, gente, um exército, o comandante não vai na frente? E ele num vai incentivando: [“_vamo! Vamo! Vamo! Vamo vencer! A gente vence o inimigo”].** O mesmo jeito é a gente dentro da empresa. Todo dia a gente tem que vencer, a gente tem que trabalhar pra vencer, não pode ser fracassado.

Resposta A7:

Eu acho que a **persistência**, né? Eu digo, assim, que o gráfico não é nem uma profissão, é ser mais... **é aquele amor artesanal**. Apesar de hoje não ser um trabalho artesanal, né, mas geralmente todos os gráficos que eu conheço é **uma paixão que ele tem pela atividade**. Geralmente... se você for analisar aí as outras atividades, muitos empresários estão ali pela questão de ser um bom negócio, mas o gráfico, não. O gráfico às vezes até nas dificuldades ele persiste, porque **tem amor à atividade**. [] Então, por essa característica do serviço, quem trabalha com gráfica é um apaixonado pelo que faz. Isso difere muito de outras atividades empresariais. Então, essa paixão pela arte gráfica eu acho que é a mobilidade não só minha, mas de todas as pessoas que estão no setor, que realmente gostam.

Nesta questão, os entrevistados foram desafiados a se auto-avaliar e apontar as características que mais contribuem para o sucesso de suas empresas. As características apontadas foram: perseverança, coragem, foco, liderança, honestidade e lealdade, sendo, de fato, características necessárias ao empreendedor que almeja sucesso em seu negócio.

4.6 Como obtém informações sobre o que está acontecendo na empresa? E como você controla as coisas? (Emite e analisa relatórios internos. Faz reunião com a equipe. Acompanha o processo produtivo).

Resposta A1:

“não, a gente tem... **ultimamente era tudo controlado de maneira manual**, né, mas hoje em dia com essas mudanças que teve na administração atual, **é tudo através de gerenciamento, gerenciamento de dados**”.

Resposta A2:

A partir de um gerenciamento, não é, a gente tem todo um... **a gente além de ter um gerenciamento convencional, de ficha, por exemplo, financeira e estoque, salários, tudo, a gente também tem um gerenciador eletrônico, digital**, então, a gente vai preenchendo nos campos e vai vendo se a empresa ta com gastos a mais que com entrada, se ela ta gerando lucro, qual é o gargalo, onde é que a gente ta tendo deficiência, **mas eu reconheço que o gerenciamento a partir de software pode ser melhorado**. A gente nota algumas carências nisso aí.

Resposta A3:

As informações eu tenho porque eu tenho funcionários em cada setor de confiança, funcionários antigos, de 11 anos, de 15, 20 anos. Então, são gente que eu considero da família comigo e pra resolver os problemas da empresa, a gente no dia a dia vai descobrindo, que cada dia existe um problema diferente.

Resposta A4:

Informações é o dia a dia, é questão do material que chega, como ele vai chegar e como ele vai sair. No processo dele eu vou saber o tempo que eu levo, quais dificuldades que eu levei pra entregar a um cliente e... deixa eu ver o que mais... no modo geral é isso, sabe?

Resposta A5:

É, tem, tem. **O processo todo da empresa, que eu tenho tudo através do computador, né, a gente tem tudo anotado, a prestação leva pro contador também.** [] porque eu sou dessas que tenho que ir, eu gosto, eu tenho que tá de dentro. Eu gosto mesmo. Eu às vezes digo que vou fechar a empresa, mas aí eu sei se eu fechar eu adoeço, sabe, porque eu gosto mesmo.

Resposta A6:

Não, hoje na empresa a gente trabalha com um sistema que controla a parte administrativa, a parte produtiva, a parte financeira. Isso é controlado via software. Agora, assim, na forma prática, a gente divide a empresa por setores, né? A gráfica é composta por 5 setores e dentro de cada setor existe uma pessoa que é líder, que é o supervisor, que aí ele controla a sua equipe e os problemas que eles não conseguem resolver, eles vêm até a mim, entendeu?

Resposta A7:

É tudo informatizado hoje. A gente **tem um software** aqui, que ele controla desde a entrada do papel... ou até antes. Ele **controla o orçamento**, o cliente chega pra fazer um orçamento, é feito pelo sistema do computador e na hora que o cliente aprova, vai para a impressão... **todas as fases**, da matéria-prima ao produto final, e até o pós-venda, a gente tem um sistema que gerencia todo esse processo, inclusive com PCP, que é ele controla, que é ex-aluno da Facisa, meu filho ali, que é de administração, ele tá ali, com o software ali, se você olhar daqui você vê que ele tá controlando dali todo o... tudo o que tá acontecendo lá dentro tá lá no PCP, ali naquela tela que ele tá movendo ali. Previsão de entrega, o que tá atrasado, ele tem acesso a todas as informações.

No aspecto do controle que o gestor exerce sobre as atividades de sua empresa, fica claro que alguns entrevistados se utilizam de ferramentas de gestão (*softwares*) para melhor controle das atividades da empresa, outros, no entanto, ainda demonstram exercer um controle apenas visual das atividades, de maneira ainda informal, e, ao que parece em alguns casos, de forma centralizadora.

Possuir *softwares* de gestão empresarial é de suma importância para o acompanhamento dos vários processos administrativos, tais como: vendas, produção, estoque, RH, finanças. Aliado a isso, a disciplina em utilizar e manter atualizado tais

softwares favorecerá a gestão das empresas, facilitando assim a obtenção de melhores resultados empresariais.

4.7 Quantas horas você trabalha por dia, em média? Trabalha aos sábados e domingos? Você tira férias? Você pensa em se aposentar?

Resposta A1:

Ah, em média, são 8 horas, mas às vezes eu trabalho 10, dependendo da necessidade. Às vezes precisa ficar fora do horário. [] no sábado a gente só trabalha até o meio-dia. [Férias] as minhas férias... éhh... eu num digo que é férias, né? Geralmente tem as feiras em São Paulo, as viagens, assim, no máximo 8 dias, 10 dias. [Aposentadoria] não, não penso, não. Eu sou, assim, filho de uma... meu pai hoje tem 96 anos e por incrível que pareça, com 96 anos ele ainda... ainda... não é que trabalha, né, mas ele ainda se mantém. Ele num se entregou. Eu também vejo assim. Enquanto tiver força eu quero ta na ativa.

Resposta A2:

Penso em me aposentar, se Deus quiser. Seis anos sem tirar férias, não é? Seis anos na empresa, não só eu como meus irmãos também, não temos férias, porque a gente sabe que dentro da nossa pátria, mãe pátria, Brasil, as empresas só são consideradas realmente vencedoras e vitoriosas depois que passa do 5º ano de existência. Pra você chegar nesses 5 anos de existência, é muita luta. Pra você controlar fluxo de caixa, saldo negativo, saldo positivo. Pra você começar a ter lucro, pra você ter condições de investir. Então, a gente ta começando a fazer isso agora. São 6 anos, a gente ta começando a sentir que a coisa ta mais fácil, os financiamentos que nós pegamos já tão sendo pagos, **mas eu admito que a questão de você tirar férias, você deixar uma empresa a critério de gerentes, administradores não é fácil. A gente ainda não tem essa coragem.** [] em média 12 horas.

Resposta A3:

Já chegamos a trabalhar até 16 horas. [] Hoje a gente trabalha umas 11 ou 12 horas por dia, certo? Sábado e domingo, não. Só quando tem hora-extra no sábado, um negócio muito importante, mas normalmente, não. [Férias] **eu desconheço algum patrão que tire férias**, mas a gente escolhe, assim, uns 8 ou 15 dias durante o ano pra viajar e ir pra algum canto. As minhas férias é quando eu vou a negócio em São Paulo, eu aproveito e tiro férias. [Aposentadoria] rapaz, não... do trabalho, não. Eu já sou aposentado por idade. Eu comecei... meu pai assinou minha carteira quando eu tinha 17, então eu já me aposentei por idade, que eu tenho 62 anos, **mas me aposentar definitivo só quando morrer.**

Resposta A4:

“Em média... trabalho seis horas. [sábado] quando... em época que alta, que é **final do ano, né, trabalhamos, sim.** No domingo, não, só no sábado. [Aposentadoria] Não penso, vai demorar, mas...”

Resposta A5:

Aqui trabalha 44 horas. **8 horas por dia.** [Férias] eu nunca tirei, não. **Eu nunca tirei férias.** Tô pretendendo. É, to pretendendo, sabe, assim, para o

ano to me organizando pra... esse ano eu fiz uma cirurgia, aí para o ano eu to pretendendo pelo menos passar uns 15 dias fora. [Aposentadoria] no momento, não. não, é. **Já to com 57 nos, mas... e gosto de trabalhar, viu?**

Resposta A7:

Gráfico trabalha 24 horas, porque não tem... não tem... além da atividade gráfica, eu sou presidente da Associação Comercial também. Aí, praticamente quando saio daqui entro a noite em reunião e vai... praticamente não tenho... **sei lá, 12 horas por dia, 16 horas, o que aparecer.** [Férias] eu tiro férias todo ano. Aí num aguento. No mês de janeiro, aí vou pra uma praiazinha, porque sem tirar férias... você tem que recarregar, né, senão, não consegue manter o ritmo, não. não, mas eu... antigamente eu tirava o mês todo, né? Ultimamente é que... com essas outras atividades que eu tenho agora, o ano eu passado eu consegui tirar 15 dias só. Mas quando eu tenho chance, eu tiro o mês todo. [Aposentadoria] **por enquanto, não.**

Em relação à jornada de trabalho, a maioria dos gestores aponta uma carga de trabalho superior às 8 horas convencionais, chegando há 12 horas por dia de trabalho.

Já em relação às férias, a maioria indica tirar pequenos intervalos de 8 a 15 dias de descanso, mas ainda atrelado a eventos do segmento (Feiras) em São Paulo, por exemplo, daí aproveita para descansar um pouco. Apenas um dos entrevistados afirma tirar férias por um período mais longo.

Já em relação à aposentadoria, a maioria afirma não pensar, pois gosta e ama o que faz, sendo um prazer estar atuando neste segmento.

Podemos inferir que a extensa jornada de trabalho diária, ou ainda a ausência ou pequenos intervalos de férias são conseqüência de um gerenciamento ainda não ordenado e robusto de sua rotina, ou ainda reflexo da centralização das atividades.

Vale ressaltar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho para os gestores e também para seus subordinados, proporcionando a todos melhores condições físicas e mentais para que possam desempenhar bem suas atividades, proporcionando benefícios para ambas as partes.

4.8 Como você avalia o segmento gráfico como um todo? (É competitivo? É promissor? Existe uma tendência de crescimento?)

Resposta A1:

Não, **o segmento gráfico houve uma reviravolta muito grande**, né, com essa modernização, **tiveram vários fatores que o segmento gráfico perdeu**, perdeu uma parte dos serviços. Vamos supor, no caso da minha empresa, **a gente perdeu em média 20% do faturamento, quando se passou a nota fiscal a ser eletrônica.** Aí já diminuiu, né, então a gente tá partindo pra outros segmentos, assim, mesmo no ramo gráfico, tentando ver se muda pra outras coisas, né?

Resposta A2:

Eu avalio como muito bom. Eu acredito que existe uma... uma... uma deficiência no setor enquanto uma unidade pra o melhoramento técnico. Nós temos uma escola técnica aqui, o **Senai**, que formava a maioria da mão de obra que as indústrias gráficas precisavam, **só que ela ficou pra trás**, assim, **não houve mais investimento**, não houve mais investimento na capacitação pessoal, **os equipamentos** que a própria escola técnica oferece pra os treinamentos **são muito defasados**. **Então quando a gente ta procurando mão de obra ta sentindo carência**. Então, a gente precisaria com um sindicato de indústrias gráficas procurar uma unidade pra essa melhora, tanto no nível técnico dos nossos funcionários, e pra isso a gente precisaria de uma instituição que tivesse equipamentos bons, de ponta, como também a gente precisaria também de uma consultoria na questão de custo final de mercadoria, que hoje existem muitos softwares de custo, de orçamento, como a gente chama, mas muitas vezes não há um consenso na operação, não há um consenso em imagem, né, e às vezes há uma disparidade muito grande de gráfica pra gráfica.

Resposta A3:

Houve um desenvolvimento muito grande, que aconteceu em todo o segmento de indústria, né? O gráfico é um dos também que cresceu muito, com muitas aberturas de gráficas e muita atualização, porque é um dos ramos mais caro que existe pra se montar hoje na indústria do mundo é a indústria gráfica. Então, você... o que ganha, você reinveste dentro dela pra se atualizar, senão você fica pra trás. Mas houve uma... **no mundo todo houve uma evolução muito grande na quantidade, mas não na qualidade dos trabalhos gráficos**. Na quantidade de gráfica. Abriu muito, mas acabou-se os clientes que quer qualidade. O cliente só quer preço, aí...

Resposta A4:

Já teve mais... éhh... mais em alta, entendeu? Hoje em dia ta mais... deu uma caída mais por causa da facilidade do... do... como é que diz... a facilidade do pessoal com a tecnologia. Antigamente, n'era todo mundo que tinha... sabia mexer no computador, sabia desenhar, sabia como é que ia ser o processo gráfico, como terminar uma arte, como fazer. **Hoje em dia já ta mais globalizado**, já ta mais abrangente, assim, a cabeça... o pessoal... o computador em hoje em dia você nasce com ele, né? A tecnologia já ta ajudando esse pessoal, aí ele vai desenvolvendo.

Resposta A5:

“tem. Gráfica tem essas vantagens, **mas como eu te falei, o que ta deixando meio um pouco, assim, é o terceirizado**”.

Resposta A6:

Bem, o ramo gráfico ta passando por dificuldade, como eu lhe falei. A gente ta com a concorrência da internet, a parte de livros... eu falei da parte publicitária, agora vamos ver livros. Hoje, você sabe que você pode baixar um livro e ver todinho no seu tablet. Não é verdade? Então, essa parte de livro ta sendo também comprometida com a parte gráfica, **porque a minha geração ainda gosta de folhear papel, a tua já não gosta. A dos teus filhos muito menos**. Então, assim, **a tendência de gráfica hoje é a gente tentar segmentar, tentar ver o que é que a gente pode fazer pra sair da crise**, que a gente ta passando por crise. Crise de... de... como é que eu posso falar... a gente ta passando por uma mudança no mundo e essa mudança atingiu a gente. Da mesma forma como atingiu as locadoras de vídeo, que hoje ninguém loca mais. Da mesma forma que atingiu os fotógrafos, que antigamente eles investiam naquelas máquinas pra fazer

revelação de foto. Hoje em dia não revela foto mais. Então, assim, não só meu segmento, mas vários segmentos foram atingidos pela evolução da informática. Então, a gente tem que ver, ter criatividade nessa hora pra sair fora, porque a gente num pode acabar, mas a gente tem que, diante da evolução da informática, ser criativo e tirar benefício disso pra si. Então, assim, eu, particularmente, eu vi que tem tendências em outras esferas sem ser livro, sem ser publicidade, então, aí, eu to partindo pra isso, pra mudar o segmento dentro da própria gráfica e ver quais são as tendências do mundo moderno. As tendências do mundo moderno é você ficar em casa, você não sair mais pra comer fora, então delivery, então eu to investindo na parte embalagem, né, até por conta da violência. Você tem medo de sair. Ou então, você ta em casa, você não assiste mais filme fora. Você vai em casa, aí você chama seu grupo de amigos, e aí: [“_ vamos baixar um filme, vamos assistir...”], né? Ou então na sua própria TV a cabo, e aí chama seu grupo de amigos. Então, ali você também já não sai mais pra ir pra uma lanchonete, pra ir pra uma sorveteria, que você ta com seu grupo de amigo e aí: [“_ ah, bateu fome, vamos pedir uma pizza?”]. **E a pizza vem enrolada como? Numa caixa. Esse é o meu segmento. Eu tenho que pegar o gancho de onde é que ta partindo. As pessoas estão botando os olhos em quê?** As pessoas agora estão mudando os estilos de vida. Sim, estão mudando os estilos de vida e tão indo pra fazer o quê? Então, a gente tem que pegar aí e ter criatividade e mudar também, porque tudo no mundo é... a vida é assim, nada é pra sempre.

Resposta A7:

Olha, a indústria gráfica eu acho que é uma das poucas indústrias que nos últimos 20 anos houve uma evolução muito grande, principalmente nessa área de informática. Então, alguns anos atrás, com o advento da internet, né, e de mídias eletrônicas... por exemplo, o livro, você compra livros na internet, se achava que a produção gráfica ia se acabar ou diminuiria, assim, graficamente. Mas o que a gente vê é que a indústria gráfica ta se adaptando ao mercado. Eu fui agora em maio a uma feira na Alemanha, uma feira que tem de 4 em 4 anos, e a gente vê que a indústria gráfica ta usando a tecnologia a favor dela. Antigamente, por exemplo, um livro que uma editora fosse lançar, o que é que ele fazia? Ela fazia uma projeção de quanto aquele livro ia ser vendido e se achasse que aquele livro ia ser vendido cem mil exemplares, por exemplo, no Brasil todo aí a editora fazia aquele pedido da gráfica, produzia cem mil livros e ficava estocado e saindo à medida que fosse vendido. Muitas vezes o livro não fazia esse sucesso todos e ficava encalhado aquele livro. Hoje, não. Existe uma tecnologia hoje de impressão que ele usa... é utilizado um processo sob demanda, porque o processo produtivo foi muito... usada a tecnologia em Jet, que é essa tecnologia de jato de tinta, né? Ela foi muito utilizada. Hoje, por exemplo, você... esse equipamento que foi lançado na Alemanha, ele produz livro a livro. É diferente, por exemplo, de você fazer... imprime as páginas tudinho primeiro pra poder encadernar. Essa... esse equipamento, não. Ela imprime um livro todinho, já sai pronto lá frente, prontinho, já. Aí imprime um segundo, imprime o terceiro. **Quer dizer, é uma impressão sob demanda. Então, o que é que as editoras hoje tão fazendo? Isso é uma tendência mundial.** Ela imprime uma quantidade de livros e como é sob demanda pode imprimir 10 livros, por exemplo, só.

Percebe-se que o setor gráfico passou por transformações nos últimos anos e continuará a passar nos anos vindouros em relação à tecnologia que, ao mesmo tempo em que traz uma série de vantagens, como a redução do desperdício, aumento da

eficiência e da qualidade, também traz como desvantagem os elevados custos com a aquisição das novas máquinas, dentre outros pontos.

Ainda no aspecto da tecnologia, um dos entrevistados citou o fato da emissão da nota fiscal eletrônica, como um ponto que dificultou suas atividades, assim como dos demais setores. Outro entrevistado citou o fato da defasagem no ensino profissional do SENAI, em virtude do não acompanhamento tecnológico das máquinas que são utilizadas no ensino dos alunos daquela instituição, o que influencia no segmento como um todo que recebe profissionais não atualizados com as inovações do mercado.

Mesmo com todas as dificuldades inerentes a todos os setores, não sendo diferente para o setor gráfico, é possível e imprescindível se reinventar diante das dificuldades, e para isso é importante ter uma ampla visão do mercado de atuação e para as diversas oportunidades que podem ser criadas ou aproveitadas, fazendo com que as alternativas para as dificuldades se sobressaiam às lamentações.

4.9 De que forma você se mantém informado sobre as novidades do setor? (Participa de feiras ou eventos da área? Assina alguma revista especializada? Conversa com os concorrentes?)

Resposta A1:

“Através de feiras, né? Feiras do setor e através da internet também. Fornecedores também, né?”

Resposta A2:

A gente vai a feiras de tecnologia gráfica, então tem uma feira local, chamada Embala Nordeste, que já ajuda, e também tem as feiras nacionais que se enrolam ali no eixo sudoeste, São Paulo, principalmente. Fora isso, **a gente recebe algumas revistas técnicas**, tem algumas **revistas de fornecedores**, tem algumas **revistas das próprias empresas que vendem equipamento**, que quando eles têm interesse, eles enviam pra gente, a gente tem contato com essas tecnologias novas, e pesquisa. Eu acredito que a maior forma da gente se atualizar é a necessidade. Então, dependendo do que ta acontecendo na sua produção, você viu a necessidade, aí você começa a pesquisar em cima daquilo e vai encontrar alguma coisa que te atenda e daí vai ser contato e fechamento, né, de processo.

Resposta A3:

Nós hoje temos uma ferramenta que é essa chamada **internet, Google, Facebook, que a gente atualmente, diariamente nós estamos ligados**. E existem também **muitas feiras** durante o ano, **revista científica** que a gente tem assinatura. **A gente vive mais ou menos atualizado**.

Resposta A4:

“**Internet**, questão de...de... pelo **sindicato das gráficas**, que eles mandam informação, manda informativos, **feiras**... éh, mais isso aí, televisão, tal, meio de comunicação”.

Resposta A5:

A **internet**, né, e, por exemplo, assim, tem outros empresários que às vezes se comunica. Pra você ver, *tem feiras e eu ainda não participei de uma feira*. Faço todos os planos pra ir numa feira, aí... passa... eu to fazendo fisioterapia, aí num tive nem condições de ir, mas sempre tem isso, sabe, pra gente levar o barco pra frente, ver as coisas melhor, outras melhora pra dentro da empresa. Tem as feiras.

Resposta A6:

“Ah, é com feiras, **tem feiras, tem revistas, a própria internet**, né? Hoje tudo ta na internet”.

Diante dos trechos acima, fica evidente que a participação em feiras do setor gráfico é a forma mais utilizada dos gestores se manterem atualizados sobre as novidades do setor, além da leitura de revistas especializadas e em pesquisas na internet.

É importante que os gestores se atualizem das novidades do seu setor para que possam manter atualizado seu parque gráfico e tomem decisões de forma mais assertiva e direcionada aos melhores resultados para sua organização.

4.10 O que você faz para enfrentar as dificuldades do mercado e se diferenciar dos concorrentes? (Lançou algum produto ou serviço novo nos últimos 3 anos? Adquiriu algum maquinário novo? Ampliou a equipe de vendas? Faz algum tipo de divulgação da empresa? De que forma?)

Resposta A1:

Olha, **hoje em dia, o mercado tá muito homogêneo em termos de concorrentes**, né? **As gráficas evoluíram todas**, todas evoluíram. Então, com essa modernização, assim, de computador, os trabalhos são muito parecidos, então, o que é que a gente tenta é inovar trabalhando diretamente com o cliente, tentando **melhorar o prazo de entrega, a qualidade** também. **Tem que trabalhar o diferencial no preço, na entrega e na qualidade, porque senão você não se mantém no mercado.**

Resposta A2:

Trabalhar no diferencial. A gente aqui corre do mesmo, não trabalhamos com o mesmo. Então, por exemplo, existe uma máxima dentro de Campina Grande que o pessoal ta trabalhando muito em cima do profissional, né, de divulgação, panfletagem, e se eu fosse sobreviver aqui como gráfica da panfletagem, eu já teria fechado, porque precisaria de equipamento muito exigido, muito bom, no mínimo era uma máquina 4 cores pra realidade do mercado, no mínimo no formato 4, um equipamento desse hoje ta custando em média, novo, né, de uma marca boa, de 600 a 700 mil reais. Então, não é um financiamento fácil. Pra você pegar uma máquina num valor desse, pra

fazer panfletagem, que hoje, dependendo da gráfica, você tá fazendo 5 mil panfletos por 150 reais. Então, pra você tirar lucro disso, pagar despesa, fica praticamente impossível. Então, a gente optou a trabalhar numa área de **serviços diferenciados**, principalmente na área de **convite de formatura e convite de casamento**. Então, o nosso maquinário atende, atende a qualidade do cliente, o cliente fica satisfeito e você tem um valor agregado melhor.

Resposta A3:

É difícil. Com o concorrente é difícil, porque cada concorrente tem a sua maneira de calcular as necessidades financeiras. Existe umas quando tão apertadas começam a dar o trabalho pra arrumar dinheiro pra pagar as conta. Existem outros que têm o controle, que num dá o seu trabalho pra arrumar conta, é mais controlado, mas o normal é você ter o jogo de cintura pra lidar com o cliente, que você não pode controlar que existe cliente que não aguenta e acaba dando as coisas.

Resposta A4:

“O que eu faço... é aquela questão... **eu tento tratar o cliente o melhor... da melhor forma possível pra ele fazer a primeira vez e voltar, entendeu? Com preço... éhh... com preço, com atendimento e com a qualidade do serviço**”.

Resposta A5:

Sempre assim, o que a gente mais faz aqui, né, Mazinho, a gente aqui, vamos dizer, um cliente vai, liga. Aí ele diz, pergunta o preço, tudinho: [“_eu já to com o orçamento aqui”]. Eu digo: [“_então, venha até aqui!”]. Aí, eles vêm. Quando vem...: [“_traga o orçamento! Traga o orçamento pra gente ver e tentar...”]. é, aí a gente tenta estudar pra gente diminuir pra gente conseguir. mas também só faz pra ela... se realmente compensar...é, compensar, porque se num for também, eu num faço também, não. porque às vezes nem adianta você baixar o preço, pra poder ou não conseguir fazer aquilo ou fazer com um material, com uma qualidade que não seja esperado, né?

Resposta A7:

[] Então, praticamente hoje você não tem concorrência em termos de qualidade, hoje os produtos são muito similares. Aí, você tem que dá o **diferencial no atendimento**. Você tem que ter uma equipe de vendas que faça um atendimento bom, uma equipe de pós-venda também que dê um suporte ao cliente, que ele precisa, porque muitas vezes o cliente precisa... na realidade, ela tem uma... que a gente diz, o cliente hoje, ele não quer o produto, ele quer ser atendido na sua necessidade. Então, a gente trabalha bem essa parte de vendas e pós-vendas e um negócio que sempre foi crucial em gráfica, que se chama **prazo de entrega**. **Então, a gente trabalha muito em cima disso**. Como a gente tem um investimento bom em tecnologia, a gente trabalha muito em cima de prazo de entrega. Então, a Eprgraf, em 35 anos se pode contar nos dedos as encomendas que a gente não entregou no prazo ou até antes do prazo. Então, a gente sempre trabalha muito em cima de prazo de entrega. **A gente prefere causar uma boa impressão no cliente, entregando antes do prazo do que prometer e não entregar**. Acho que isso aí é altamente frustrante pra o cliente, né?

Na questão acima, percebe-se que diante de um cenário de empresas muito parecidas no quesito tecnologia e maquinário, é necessário que as empresas adotem uma

postura de se diferenciar no mercado para que consigam uma posição de destaque. Para isso, segundo os trechos acima, constatam-se estratégias diversas, a saber: foco no prazo de entrega, segmentação de mercado (convites de formatura e casamento), embalagens personalizadas, atendimento diferenciado e pós-venda, etc.

É importante perceber que os gestores têm a consciência que precisam possuir diferenciais no mercado, para que continuem competitivos num mercado cada vez mais concorrido e com clientes cada vez mais exigentes.

4.11 Conte-nos um caso de sucesso que sua empresa vivenciou desde sua fundação e que lhe marcou como empresário. (O recebimento de algum prêmio. A reforma ou ampliação da empresa. A compra de uma máquina nova. O lançamento de um produto ou serviço novo.)

Resposta A1:

Olha, pra lembrar, assim, rapidamente, é um pouco difícil, mas eu vou dar uma pausazinha aqui pra ver se eu lembro. Olhe, ultimamente foi uma **aquisição desse prédio**, desse prédio aqui, que antigamente funcionava o Banco do Brasil e pra gente foi uma aquisição boa e **também a gente fez uma mudança muito grande no parque gráfico**. A gente trocou os equipamentos pra melhorar a qualidade como eu falei anteriormente.

Resposta A2:

Olhe, quando nós abrimos aqui, em 2006, nós já conseguimos uma grande vitória, **porque uma empresa que sai de um fundo de quintal e vem pra uma área já bem situada, em instalações próprias, eu já considero uma grande vitória**. Então a nossa grande primeira vitória **foi não precisar pagar aluguel**, que é uma dificuldade terrível pras indústrias gráficas, porque tem equipamento muito pesado, de 5 mil quilos, 6 mil quilos e a gente sabe que os contratos de locações são semestrais, então o pessoal vendo a empresa instalada, eles aumentam gradativamente porque sabem que você vai ter um grande prejuízo se tirar dali. Então a gente já veio pra cá livre. Quando a gente chegou aqui nós só tínhamos uma impressora offset. Com seis anos a gente já ta com 8 equipamentos novos, comprados, da própria empresa. **Então, de uma máquina que a gente tinha, nova, a gente gerou 8 hoje, dentro de 5 anos**. Então, a gente ta com a conquista de um equipamento novo por ano. Então, eu considero isso. E fora isso, o reconhecimento do nosso trabalho pela mídia local e pela própria clientela.

Resposta A3:

Ah, nós já recebemos aqui na Paraíba, se eu não me engano, uns 4 já, desse Info, ##### [07:33], tem já uns 4 aqui, a nível nacional, nós fomos agraciados. Não é... foi porque **eu sou o dono da gráfica e nós somos diretor Abgraf nacional** e nós fomos... o estado da Paraíba foi agraciado como uma das diretorias da Abgraf nacional. Eu acho que esse foi um **grande prêmio**.

Resposta A4:

De um modo geral, a clientela da gente é muito de igreja, entendeu? E no início foi vindo uma, aí foi falando pra outra, foi falando pra outra... Hoje a gente trabalha em torno de umas 60 igrejas no estado da Paraíba, ta

entendendo? Não vamos dizer só um sucesso, mas vários, por causa da questão do **atendimento de um, que foi passando pra outro, foi passando pra outro, entendeu?** De um modo geral, assim, da questão do atendimento. Um foi gostando, foi indicando pra outro e isso foi girando, ta entendendo?

Resposta A5:

Pronto, o meu orgulho foi o seguinte, foi quando... que antigamente era aqui, aqui nessa garagem. Aí eu comprei essa casa aqui e pra mim foi um grande investimento, porque quando eu **comprei essa casa aqui, que eu passei meus equipamentos, e pude comprar outros, né?** E teve espaço melhor, porque pra mim foi melhor, foi bom demais. Essa foi uma felicidade muito grande pra mim, foi quando...**comprei mais equipamento.**

Resposta A6:

Eu acho que os reconhecimentos que eu tive, né, com troféu, a empresa ganhou o ano passado o **selo esmeralda de qualidade.** Isso aí é maravilhoso, a gente saber que o nosso trabalho dá frutos e frutos, bons, né, ter reconhecimento pela sociedade, ser reconhecido por uma empresa muito séria de pesquisa, que a gente sabe que tem muitos prêmios que é exposto aí, mas é comprado, mas essa empresa que fez o reconhecimento da Gráfica Art Express, ela pesquisou no meio dos meus clientes, ela permitiu... ela me pediu a permissão pra passar a relação dos meus clientes dos últimos seis meses, **fez uma pesquisa e foi reconhecida com 94 ou foi 95% de aprovação,** que os clientes aprovaram a gráfica Express e falaram que tanto ficariam como recomendariam pra outras pessoas e aí foi reconhecida com o prêmio esmeralda de qualidade. Aí isso aí é muito bom. E esse prêmio só é dado quando por 3 anos consecutivos a empresa mantém a satisfação dos clientes e foi exatamente nos 3 últimos anos a gente manteve. Porque primeiro a gente recebe o troféu ouro, né, e depois... três troféus ouro e aí depois a gente recebe o selo esmeralda. Isso aí foi ápice, né? E incentiva a gente a continuar, a fazer melhor, a permanecer na busca cada vez pra se aprimorar, né? **Porque se a gente faz, faz e ninguém reconhece, isso acaba te desmotivando também.**

Resposta A7:

Assim, **teve um livro que a gente fez, anos atrás disso, já faz muito tempo.** A gente fez um livro pra um professor, um indiano, é um nome meio complicado, eu não decorei nem o nome dele. Ele fez um livro, assim, de tratamento de resíduos de esgoto. Esse livro... se eu não me engano, a gente fez mil livros, isso já faz mais de dez anos. Ainda hoje a gente recebe telefonema de universidade de todo o Brasil e até fora do Brasil, do exterior, elogiando o trabalho e querendo comprar um exemplar daquele livro, mas infelizmente a gente explica que a gente não trabalha assim, a gente não é distribuidor. A gente é editora, mas não distribuidora. A gente faz... a gente imprime edições independentes, né? Então, tudo o que a gente imprime, a gente entrega ao editor, né, a quem fez o livro, então esse livro é sob o domínio dele. E ele foi-se embora de Campina Grande, não sei onde é que ele ta, não sei se ele voltou pra Índia, e como tem o telefone da gente lá... faz mais de dez anos esse livro e ainda hoje o povo passa e-mail ou liga querendo saber, atrás do livro. **Quem já tem liga elogiando. É um livro que foi feito, ficou muito bonito, porque tem muita ilustração, muito... um trabalho todo colorido.** Na época ele tinha o apoio da universidade e fez um livro com acabamento num papel bom, aí ficou um trabalho bonito, entendeu?

Como a maioria dos entrevistados está no mercado há bastante tempo, é interessante ouvir dos mesmos fatos que marcaram sua trajetória empreendedora. Os principais fatos marcantes foram: aquisição de imóveis, deixando de pagar aluguel e

indo para melhores instalações; aquisição de novas máquinas; reconhecimento do público, através do recebimento de prêmios; etc.

4.12 A empresa avalia formalmente a satisfação dos seus clientes? (Aplica ou aplicou algum tipo de questionário junto aos clientes. Como procede no caso de alguma reclamação?)

Resposta A1:

“**Sim, a gente faz pesquisa.** Agora, a gente faz pesquisa, assim, tipo **perguntando diretamente ao cliente quando a gente envia os serviços**, faz uma autoavaliação, **liga pra o cliente e pergunta como foi, se ele ficou satisfeito**”.

Resposta A2:

Avalia. A gente faz um teste e sempre tem a experiência do venda e do pós-venda, né? Então, **a gente sempre ta interessado em saber como é que o cliente ta se sentindo, se ele gostou da qualidade do material, se ele foi bem atendido, se foi entregue no prazo correto, se ele ficou satisfeito**, e a gente tem notado que muitas vezes um cliente que vem fazer um convite se torna um cliente fidedigno em outras áreas, comercial, que a gente trabalha também.

Resposta A3:

Isso a gente faz quase que diariamente, que obrigatoriamente a gente tem que saber como é que o cliente ta recebendo... se ta em ordem o que ta indo pra ele, se ta tudo normal, se tem alguma coisa, se ta faltando alguma coisa... isso é uma constante nossa, **porque às vezes o cliente recebe um negócio que num ta compatível com o que ele pediu, fica com raiva, termina perdendo o cliente**, então, a gente liga, a gente manda e manda uma hora, dois dias até, depois: [“**oh, ta tudo em ordem? Recebeu tudo certinho, aí?**”], pra poder... senão... o burro cai.

Resposta A4:

“Avalia. Essa questão do mercado ser mais de igreja, **a gente liga mensalmente pro cliente** da paróquia, pergunta, tal...”

Resposta A5:

Liga, se informa com ele, faz a pesquisa e pergunta. A maior parte dos meus clientes é boca a boca. Eu tenho, assim, ##### [17:13], essas coisas, tudo, mas quando chega eu pergunto. Aí eles dizem: [“**_não, foi sicrano, foi fulano...**”]. Eu digo: [“**_oxe, coisa boa**”].

Resposta A6:

Não, não, eu tenho... assim, hoje a gente trabalha da seguinte forma: **os serviços que a gente entrega numa semana, na semana seguinte a gente tem uma funcionária que liga perguntando se ele recebeu, se ta dentro da expectativa, se ele tem alguma reclamação, se ele tem alguma sugestão a fazer, agradecendo porque ele veio fazer com a gente.** Então, a gente mantém isso semanalmente.

Embora a maioria dos gestores tenha afirmado realizar pesquisas de satisfação junto aos seus clientes, é interessante que tal pesquisa seja formalizada e as possíveis reclamações sejam registradas e devidamente tratadas, reforçando para o cliente que a empresa está atenta às suas necessidades e expectativas e, internamente, a empresa ganha uma grande oportunidade de aperfeiçoar seus serviços.

É interessante que as empresas disponibilizem canais para que os clientes possam se expressar, seja através de elogios, críticas e/ou sugestões.

4.13 A empresa possui um sistema informatizado de gestão? (*Gestão financeira (contas a pagar, a receber). Controle de estoque. Vendas. RH.*)

Resposta A1:

“Sim”.

Resposta A2:

“Possui”.

Resposta A3:

Rapaz, a gente tem, mas a gente usa mais a gestão dia a dia, entendeu? Porque a cada dia acontece uma coisa diferente, chega um tipo de trabalho diferente, existe equipamento que você hoje você não pode... hoje você programa um negócio, amanhã surge outro. Quando você não tem dinheiro pra comprar, se tiver você acompanha, você tem que ficar nesse dilema. **Mas nós temos um sistema de gestão.**

Resposta A4:

“Não, não”.

Resposta A5:

Eu gosto muito de escrever. Eu tenho no computador, mas eu gosto muito de...arquivo, eu faço o meu, pessoal, aí mando pra o contador, tudo. Estoque no computador. Vendas também. Tem alguns clientes que têm a ficha no computador e também tem ficha que não tem lá...

Resposta A6:

“Hoje na empresa **a gente trabalha com um sistema que controla a parte administrativa, a parte produtiva, a parte financeira.** Isso é controlado via software”.

No quesito anterior, percebe-se que uma parte dos entrevistados afirma utilizar *softwares* de gestão; enquanto outros afirmam não utilizar; outros, por sua vez, possuem *softwares*, mas não utilizam.

O fato de informatizar os processos da empresa é importante para melhorar os controles internos, tais como: produção, vendas, pessoas, finanças, etc.

4.14 Qual o fator mais importante para o sucesso de sua empresa? (Uma característica importante para o negócio da empresa. Ex.: qualidade dos produtos, pontualidade na entrega, preço competitivo.)

Resposta A1:

“Eu acho que o fator mais importante pra o sucesso da minha empresa é a gente ter uma **clientela boa**. Acho que a gente consegue manter o cliente sempre fiel”.

Resposta A2:

“**Empenho e dedicação**. Isso do funcionário mais humilde ao administrador, ao proprietário. **Se não tiver dedicação, não tiver empenho pra que a empresa possa galgar outras melhorias, ela não vai ter sucesso nunca**”.

Resposta A3:

O fator mais importante que nós lutamos... é hoje... é a **qualidade do trabalho e o cumprimento do dia da entrega**. Esse ramo da gente é muito complicado por causa disso. **Você marcar um dia pro cliente e entregar 8 dias depois, já ta se queimando e o cliente não lhe perdoa**. E gráfica é uma coisa que o cliente só manda fazer quando tá acabado. É igual à doença, só vai pro médico quando ta doente. No ramo gráfico é a mesma coisa, chama-se hospital da indústria. Eu sempre digo isso na reunião, por quê? Você nunca viu um cliente mandar, encomendar uma coisa pra guardar pra quando tiver necessidade de usar. Só as grandes indústrias e mesmo assim elas não tão fazendo mais isso, porque o custo da mercadoria hoje em casa, parado, não é compensador.

Resposta A4:

“O fator mais importante... rapaz, é essa questão mesmo do **atendimento**, da **credibilidade**, da **qualidade**, entendeu? Não atrasar... Eu acho que todo comércio, se tiver isso vai ser sucesso, né?”

Resposta A5:

O fator mais importante é **ter os meus clientes em primeiro lugar**, a **qualidade**, **ter meus funcionários competentes pra atender aos meus clientes**. Isso pra mim é tudo, sabe? Aqui eu sempre digo que a gente tem que atender... a gente pode ta com o maior problema. A gente tem que atender o cliente em primeiro lugar bem, pra gente ter uma boa venda, se

torna até família dos clientes. é. **Eu tenho muito cliente, que, Ave Maria, pra mim é como se fosse família.**

Resposta A7:

Eu acho que é... essa empresa é uma empresa familiar e já ta na terceira geração. Então, a **persistência** da família no segmento eu acho que tem sido, assim, uma coisa, assim, de crescimento da empresa, né? Começou com meu pai, passou pra mim, já com os filhos. Então, já ta na terceira geração, né? Quem sabe, aí, vai pros netos, a gente vê que cada geração que chega, que é injetado sangue novo a empresa cresce mais. Na minha época eu fiz uma série de mudanças, né? Álvaro já ta aqui há oito anos, já impôs o ritmo dele, em termos de crescimento, de investimento, né. Eu mesmo já tava querendo parar, mas ele foi comigo pra Alemanha e a gente terminou fazendo investimentos que não tavam nem na programação. Ele disse: [“_não, vamos investir e tal...”] e a gente termina sendo levado por essa energia nova que vai abastecendo a empresa, né?

Em relação ao fator interno que mais contribui para o crescimento e permanência da empresa no mercado, a maioria dos entrevistados afirma ser a qualidade de seus produtos e serviços, associados ao cumprimento dos prazos de entrega, além de muita persistência e dedicação ao trabalho.

4.15 Se tivesse a oportunidade de começar tudo novamente, o que faria de diferente? (Melhor localização da empresa. Planejaria melhor as atividades de empresa. Buscaria mais informações sobre o setor. Etc.)

Resposta A1:

Olhe, se eu tivesse a oportunidade de começar tudo novamente, eu acho que a parte de **gestão em si, eu tentaria fazê-la diferente**, como eu to mudando agora, certo? E, principalmente, eu sempre agi aqui muito... **no início eu agia muito com o coração e o administrador tem que agir mais com a razão do que com o coração. Eu ia deixar o coração de lado.**

Resposta A2:

Se eu tivesse a oportunidade de começar do zero novamente, acredito que a única diferença seria **não perder tanto tempo no normal**, porque de início a gente batalhou muito nessa questão, como eu falei anteriormente, do promocional. A gente achava que aquilo era suficiente pra que a nossa empresa crescesse, e depois de um ano, um ano e meio, batalhando e vendo que a margem era muito baixa, **a gente desistiu dessa parte e partiu pro diferencial.**

Resposta A3:

Olhe, **eu acho que eu cometi alguns erros**, não de dentro. **Erro de... comercial.** Abrir as portas pras umas **pessoas que compraram e não pagaram**, prefeituras, clientes que eram... **clientes que depois ficaram ruins, que você não adivinha**, mas no cômputo geral eu não tenho o que mudar. Se eu pudesse eu queria mudar, comprar tudo novo, mas como não tinha dinheiro, tinha que sair comprando o que tinha mesmo, o normal. Mas, no mais, não tinha que mudar nada, não.

Resposta A4:

“Eu investiria mais em... **arriscava mais em tecnologia, tecnologia mais avançada,** entendeu?”

Resposta A5:

Pronto, se eu fosse começar do zero, eu tinha que começar a empresa, sabe, já uma estrutura melhor, **começar numa estrutura melhor, ter os equipamentos que é pra ter, a máquina, a guilhotina,** porque eu sofri muito... Meu esposo, quando deixou essa máquina pra gente trabalhar, ele pensou que só era a máquina, mas num é. Uma gráfica tem muitas coisas pra dizer que é uma gráfica, num só é a máquina. **Se eu fosse começar hoje, eu começaria tendo já tudo,** assim, e depois com o tempo renovando equipamento novo, mas começar, como a gente começou do zero, aqui mesmo, só com uma máquina.

Resposta A6:

“Ai, Jesus! Eu não sei... deixa eu ver, deixa eu pensar... ta gravando, né? O que é que eu faria diferente? Eu acho que **eu deixaria de ser mais besta,** mãe, que eu sou de tudinho aqui. **Eu seria mais dura, seria mais dura.** Será que dava certo, hein?”

Resposta A7:

“**Talvez alguns investimentos que não surgiram o efeito que a gente pensou,** entendeu? Que tivessem sido repensados, mas no geral é o que a gente vem trilhando”.

Neste item, ao serem perguntados sobre o que mudariam se tivessem a oportunidade de começar tudo novamente, dois entrevistados afirmaram que seriam menos emocionais e seriam mais racionais; outros dois afirmam que começariam com uma estrutura melhor, como mais tecnologia (máquinas); um dos entrevistados repensaria sua política comercial diante de clientes inadimplentes; já outro repensaria sua política de investimentos; por fim, um dos entrevistados afirmara que já teria começado segmentando seus serviços.

Chama a atenção o fato de que nenhum dos entrevistados mudaria de segmento, apenas revisariam suas estratégias iniciais.

4.16 Qual o lado positivo de ser empreendedor e o lado negativo? (Quais as características de ser empreendedor: ser independente, não ter patrão, satisfação de ver o crescimento de seu negócio, etc. Negativo: dificuldades financeiras, concorrência desleal, sobrecarga de trabalho, etc.)

Resposta A1:

Olhe, o **lado positivo** é você não... **não ter a necessidade de cumprir um horário**, mas que, na realidade, você cumpre mais do que os funcionários. Mas você precisa fazer uma viagem, você pode... de acordo com a sua administração, você pode se ausentar da empresa. Agora, o **lado negativo**, o principal **é a responsabilidade que o governo joga pras empresas**, é a responsabilidade que o governo joga pra gente empresário, entendeu? É muito grande, **a carga tributária é altíssima**.

Resposta A2:

Bem, o **lado positivo** de ser empreendedor **é a satisfação de você ver um sonho realizado, né?** Então, o empreendedor estabelece uma meta, tem um sonho, **estabelece essa meta e quando ele galga, ele fica completamente realizado** e é tanto que o empreendedorismo, ele vive de meta em meta, ele não para. Então, você venceu aqui, você já coloca outra maior e outra maior. É como se fosse uma escada viciosa e isso traz alegria porque você vê que o seu trabalho não ta sendo em vão. **Mas, ao mesmo tempo, o que, assim, cansa um pouco é que você não pode parar, né?** Você não pode parar, você tem sempre que continuar. Existe uma demanda muito alta de você não se ausentar daquilo que você começou. **É como se você tivesse automaticamente ligado, 24 horas por dia naquilo**. Então, até em férias o telefone tem que... se, no caso, que eu ainda não tirei, eu espero que daqui nos próximos dez anos eu tire, mas se sair alguém da empresa, um funcionário tira férias, qualquer dúvida, você ta com o telefone lá, funcionando, então é como se você tivesse integrado à coisa, não para. **Então, de certa forma, isso sufoca um pouco, cansa um pouco, mas é necessário**.

Resposta A3:

O **lado positivo** de ser empreendedor eu acho que é, quando você tem **sucesso, a sua liberdade financeira**, certo, é muito importante. Quando você transmitir pra seus filhos isso, seus funcionários que tem aquela estabilidade, que você ta trabalhando com estabilidade e ninguém ter medo de ta trabalhando pra seus fornecedores também e não receber, que é acho que é **um dos males, que é você não cumprir suas obrigações**.

Resposta A4:

O **lado positivo** é porque você... éhh... quem é que num... se você... é porque aqui a gente é mais uma empresa de família, né? O lado positivo... é porque a gente vive... quando a gente chega em casa vai falar tudo sobre a empresa... **é que você é o dono do seu próprio negócio**. Se você errar... se você for bem, você vai ta tendo sucesso. Se você for ruim, quem sofre é você, num envolve outras pessoas, entendeu? **O ponto negativo** é aquele de comércio, né? **Você pode perder tudo... de uma hora pra outra você pode perder tudo** e ficar sem emprego, sem saber o que fazer, pronto. Se eu fechar a gráfica, eu... pra começar tudo do zero, entendeu? Vai ser mais difícil.

Resposta A5:

O **positivo?** **é gostar de trabalhar**, viu? O meu pensamento é assim, eu... quando meu esposo colocou isso aqui, ah... trabalhar... eu num tinha... meus filhos cresceram também aqui junto também, eu pensei muito também nos meus filhos e o pensamento, assim, de vencer, **o pensamento positivo de vencer**. [negativo] **é quando a gente começa a sofrer**, aí dá uma tristeza muito grande. Quando a gente vê, ali, **prejuízo... as dificuldades**. Pra o pequeno ainda é sofrimento. O governo diz: [“_não, tem isso pra o pequeno, não”], mas é muita propaganda. A gente chega e em banco, a gente tem muito sofrimento. Pronto, aqui, a minha gráfica é pequena, mas aqui eu num devo nada a banco, entendeu? Eu num devo nada a banco. Muitas pessoas tão

com suas gráficas aí, muito bonita, mas elas... qualquer coisinha o banco ta tomando. **Aí é isso que eu também fico com medo, sabe? Eu tenho medo de chegar e fazer esse investimento.**

Resposta A6:

Ah, o **lado positivo** é o lado do **reconhecimento, de ser útil à sociedade**, o lado de poder ajudar a pessoa, né, que a gente tem também esse lado social. É o lado positivo. E o **lado negativo** é a gente... infelizmente, sabe, eu lamento e me entristeço em lhe dizer isso, mas **é a gente viver na sociedade injusta que a gente vive, por conta de políticas públicas mal aplicadas, sabe?** O dinheiro, que é alto, como eu falei no início, muito alta as taxas que a gente paga e a gente tem que pagar também segurança pra não ser assaltado, a gente tem que também pagar um plano de saúde pra ser atendido, a gente tem que também pagar uma escola particular, como eu pago a minha pra se formar, a minha filha estuda lá, particular, pra se formar, entendeu, e o que é que o país tem pra oferecer de tanto que tira da gente? **Então, é, assim, infelizmente, é de entristecer qualquer um.**

Resposta A7:

Assim, hoje o que dificulta a parte ruim do empreendedor hoje no Brasil não só gráfico, mas em todos os setores, são os estímulos que vêm, uma **alta carga tributária que a gente paga no Brasil**. Hoje, praticamente metade de um custo de um produto é tributo. A carga tributária no Brasil é muito grande, entendeu, e além da carga tributária ser grande, você dispende uma quantidade enorme de recursos para atender as reivindicações do governo, que cada vez mais eles estão modificando. Então, você além de pagar muito, você tem que ter uma estrutura dentro da empresa voltada só pra essa área, pra atender as exigências do governo nos recolhimentos dos tributos.

Com relação ao ato empreendedor, os pontos que mais causam satisfação nos entrevistados são: a flexibilidade de horários; a satisfação ver seus sonhos realizados; o reconhecimento público de suas atividades; autonomia financeira.

Já como pontos negativos, foram citados: elevada carga tributária; sobrecarga de trabalho; risco de não cumprir com suas obrigações; falta de retorno dos impostos pagos; medo de endividamento.

4.17 Que conselhos você daria para os jovens que querem se tornar empreendedores? (Capacitação. Planejamento. Oportunidades.)

Resposta A1:

Que... o principal conselho que eu posso dar é **que você se envolva diretamente com a atividade que você quer empreender. Você tem que conhecer. Se você não conhecer, você não vai se dar bem no mercado.** E principalmente quando você tiver funcionários. Quando você for delegar alguma tarefa ao funcionário, você tem que ta por dentro. Se você não tiver, o **funcionário bota você no bolso.**

Resposta A2:

Eu acredito que o primeiro conselho seria que eles fizessem **uma boa pesquisa de campo pra saber em que investir.** Segundo, **investir numa área que ele entende, e se ele não entende, buscar entender,** porque muitas

vezes a gente acha que fazer um investimento numa área que algumas pessoas estão ganhando dinheiro é resultado de lucro certo. Não é. Muitas vezes a pessoa entra no comércio e por não ter experiência, fica na mão de terceiros e muitas vezes ele é ludibriado, literalmente enganado. Ele acha que vai ter lucro e só toma prejuízo. E, dentro da minha experiência, **buscar o diferencial**. Mesmo que seja um serviço que já exista na cidade, mas buscar o diferencial pra que você seja referência. **Eu não quero que você seja referência em tudo, mas em alguma coisa você tem que ser o melhor. Então, seria esse diferencial.**

Resposta A3:

Que escolha realmente o tipo do empreendimento que ele acha que tem abnegação pra ele. Não ir por incen... [“_eu vou abrir essa loja porque fulano botou e ganhou dinheiro”]. Entrou, se ferrou. **Você tem que deixar o seu coração e o seu instinto dizer:** [“_rapaz, eu vou ser gráfico, eu vou ser construtor, eu vou ser lojista, eu vou ser marceneiro, eu vou ser engenheiro, eu vou ser...”], **você num ir nunca achando que viu fulano botar e botar,** porque aí é onde é que ta o... mas eu aconselho a... **se realmente tiver o dom de ser empreendedor,** que entre que... que tem gente num tem. Tem dom pra estudar, pra ser médico, pra ser engenheiro. Eu tenho um filho eu que num quer ser empreendedor, quer ser... se formar e viver a vida dele, pronto. O que é que pode fazer? Já outro quer.

Resposta A4:

Conselho é **pesquisa, ter segurança no... no... no projeto que deseja realizar.** Mesmo que demore 6 meses, 1 ano, ter segurança, **não fazer aquilo de bolo,** assim: [“_não, vou começar aqui e depois vou fazer isso”]. Entrar projetado, entrar sabendo o que vai gastar, o que vai... a margem de lucro, sabendo qual é o público que ele vai atuar. De um modo geral é isso aí. Pronto? Deu certo aí?

Resposta A5:

Se alguém... qualquer um que chegar pra mim e perguntar, eu digo que é bom, sabe, também. Eu digo: [“_olhe, é muito bom ter o seu próprio negócio...”]... às vezes quando eu converso com meus filhos ou com outras pessoas, eu digo: [“_olhe, vamos dizer, vocês tão vendendo, seja lá o que for, não pode misturar lucro com despesa”], porque tem gente que diz assim: [“_foi mil reais”]. Não. Ali num foi... tem que tirar todas as despesas, deixar... porque senão, fecha a empresa, sabe? Mas que é bom. Num é ruim, não. Eu, nesse período que eu to trabalhando aqui, à frente disso aqui eu tenho muitas coisas boas que eu adquiri através da minha empresa. **É bom. Muitas pessoas que me veem assim, me chama de guerreira,** essas coisa, mas, quando uma pessoa vai muito bem, eu dou ânimo, já a muito empreendedor que ta tendo aí, eu digo: [“_muito bem! Pode levar!”], porque... tem um cabra que passou 10 anos trabalhando comigo, hoje ele tem um birô e eu dei a maior força a ele. Ele passou 10 anos comigo. Aí ele colocou um birozinho e ele hoje terceiriza, terceiriza, entendeu? E eu dei a maior força a ele, quando ele foi colocar o próprio negócio dele. é, não deve desistir, não. **Não deve desistir.** quando eu... há anos atrás eu nunca pensei em desistir, não, mas agora, porque eu to me sentindo cansada, aí às vezes eu digo que vou desistir. Mas eu passo de segunda à sexta trabalhando, eu passo sábado e domingo descansando, aí quando chega na segunda-feira eu já me sinto bem, já gosto de vir pra cá. Vejo a movimentação, chega um, chega outro e eu não gosto muito de solidão.

Resposta A6:

Primeiro, estudar muito, procurar desenvolver o lado da criatividade, como eu falei, que é importante isso, entendeu? Se especializar em cursos de recursos humanos, de liderança, porque hoje em dia as pessoas pensam que é empresa é só máquina. Não, **a empresa hoje é gente.** A gente ta vivendo um mundo em que todo mundo hoje só quer saber de internet, de ta lá... a gente ta vivendo também uma crise de pessoas e a gestão de pessoas hoje é importante e eu acho que o empreendedor tem que ver o lado exatamente... esse lado. Tem que ser humano e que sem pessoas ele não consegue ser empreendedor de nada, não consegue empreender nada. **E garra, né? Força e determinação, muita força de vontade, mesmo, entendeu?**

Resposta A7:

Ele tem hoje... ele tem, assim, que **estudar muito o segmento que vai entrar,** entrar com muita cautela. Talvez utilizar um negócio que ta em crescimento no Brasil, que nos EUA tem muito, que se chama **franquias.** A franquias, ela tem... não é que ela tenha risco, ela tem também, entendeu, só que é muito menor do que você enveredar pelo, assim, empreendimento sem uma retaguarda de franquias.

A maioria dos gestores aconselha os jovens que querem empreender a buscar conhecimento sobre o setor em que pretende atuar, conhecendo previamente todas as suas características e peculiaridades para adquirir segurança para gerir o negócio. Associado a isso, se aperfeiçoar sempre e ter algum diferencial no mercado, se distinguindo das demais empresas com criatividade e visão de mercado.

5 CONCLUSÕES

Considerando o arcabouço teórico acerca do empreendedorismo e suas características e os achados da pesquisa de campo, constatamos que tanto as características empreendedoras dos indivíduos como os aspectos do ambiente são fundamentais para se alcançar o desenvolvimento, pretendeu-se, neste estudo, conhecer os resultados desta relação na realidade de Campina Grande - PB, com o propósito de perceber até que ponto o empreendedorismo no âmbito das micro e pequenas empresas de Campina Grande - PB pode influenciar o desenvolvimento local.

Nesta perspectiva, este estudo nos deu a oportunidade de se verificar o comportamento empreendedor dos gestores das micro e pequenas empresas do setor gráfico da cidade de Campina Grande – PB.

Viu-se que diante de muitas dificuldades enfrentadas no dia a dia dos gestores, os mesmos conseguem superar tais dificuldades e se sobressair no cenário local, atendendo seus clientes da melhor forma possível e se adaptando às inovações tecnológicas e mercadológicas.

No entanto, percebeu-se que mesmo com a capacidade de se superar e fazer a diferença em seu segmento, através do atendimento de nichos específicos de mercado, como convites e embalagens, muitos dos gestores ainda adotam um gerenciamento de seu negócio de forma empírica, não se utilizando das várias ferramentas gerenciais disponíveis no mercado ou até mesmo já presentes em seus estabelecimentos.

Planejar o que será feito e alocar com coerência os recursos organizacionais que estão à sua disposição é algo fundamental para o sucesso empresarial e que merece maior atenção aos gestores do segmento objeto de estudo. Estabelecer metas, controlar os processos, acompanhar diariamente os resultados e tomar as ações corretivas e preventivas necessárias ao atingimento de suas metas deve fazer parte da rotina dos estabelecimentos pesquisados, contribuindo assim para seu fortalecimento e o conseqüente desenvolvimento local.

A vida das pessoas e das organizações vem sendo revolucionadas pelas crescentes transformações que tem ocorrido no cenário mundial e que vem revolucionando as pessoas e as organizações, fazendo-as adotar uma nova postura diante da maior concorrência e de consumidores cada vez mais exigentes. Para isso, traçar novas estratégias, assumindo uma postura inovadora e diferenciada é uma das alternativas que muitos empresários vem incorporando. Tais ações, porém, estão

alicerçadas em características empreendedoras que devem ser fortalecidas e estimuladas no cenário local, a fim de colocar nossas empresas num patamar de competitividade de igual para igual com as empresas de João Pessoa, Recife ou Natal, por exemplo.

Os empreendedores se diferenciam dos empresários por vislumbrarem coisas que não são óbvias, que vão além do convencional, que fazem a diferença na gestão de uma empresa. São pessoas que arriscam e não tem medo de errar, pois calculam e analisam o cenário futuro antes de irem a campo.

Desta maneira, espera-se que os gestores entrevistados fortaleçam suas características empreendedoras, mas que ao mesmo tempo busquem novas formas e meios de gerenciamento de seus negócios.

Como desdobramento deste estudo, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas junto ao setor gráfico da cidade de Campina Grande e região, assim como a adoção de capacitações gerenciais para este público, no formato de palestras, workshops, oficinas, entre outros, para que possamos contribuir também no desenvolvimento deste segmento e de nossa realidade local.

O contato *in loco* junto aos entrevistados foi de suma importância para nos colocarmos diante da realidade empresarial e administrativa das micro e pequenas empresas locais e para que possamos materializar os conteúdos teóricos que são vistos no curso de Administração, agregando valor aos nossos docentes e contribuindo para sua formação pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

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

DORNELAS, José Carlos Assis. *Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. *Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2009.

REIS, Denilson. *et al. Empreendedorismo e desenvolvimento local sustentável*. In: Caderno de Administração. V. 14, N.2, p. 14-24, JUL/DEZ. 2006. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/4866/3267>> Acesso em: Novembro de 2012.

TRENTO, Alexandre Baioni. *Estímulo ao empreendedorismo para o desenvolvimento econômico local: um estudo de caso sobre programas públicos em Curitiba – Paraná*, 2008. 165f. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba- Paraná, 2008. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/15/TDE-2008-07-04T101032Z-891/Publico/Alexandre%20Baioni%20Trento.pdf> Acesso em: Novembro de 2012.

VICTER, Gustavo Costa. *et al. O desenvolvimento local em ambientes empreendedores*. In: XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0803_0472.pdf> Acesso em: Novembro de 2012.

RICHARD, Lucke. *Ferramentas para empreendedores: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

MATOS, Mariano Macedo. [et al]. *Global Entrepreneurship Monitor 2013: Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP, 2013.