

FATORES CONDICIONANTES DE SUCESSO DAS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS (PME'S) DO SEGMENTO DE ARTESANATO EM NATAL/RN

Josevaldo Amaral de Sousa

Professor. Diretor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Potiguar
UnP. E-mail: josevaldo@unp.br

Luiz Felipe Teixeira Maia de Oliveira

Graduando do Curso de Ciências Contábeis pela Universidade Potiguar – UnP.
E-mail: luizfelipe_maia@hotmail.com

Fernanda Stella Costa da Silva

Graduanda do Curso de Ciências Contábeis pela Universidade Potiguar – UnP.
E-mail: fernanda_stella@hotmail.com

Rinaldo Bezerra Negromonte

Professor. Diretor Adjunto do Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Potiguar – UnP.
E-mail: rinaldonmonte@unp.br

Janduir Nobrega

Professor. Diretor do Curso de CST em Gestão
Financeira da Universidade Potiguar – UnP.
E-mail: janduirnobrega@unp.br

113

Data de Submissão: dezembro de 2011.

Data de Aceite: fevereiro de 2012.

Resumo: Este estudo teve como objetivo expor os fatores condicionantes de sucesso das empresas voltadas para vendas de produtos artesanais. Para seu desenvolvimento, foi realizada uma pesquisa fundamentada na contabilidade gerencial com foco na gestão empresarial. Esse processo reflete o entendimento da necessidade de se fazer conhecer quais os problemas que os pequenos e médios empresários desse ramo enfrentam no gerenciar diário de suas empresas, para alcançar o objetivo desejado. A pesquisa foi pautada no método dialético, que é um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade. Na coleta dos dados, foi utilizado um questionário estruturado no modelo anteriormente citado, que proporcionou grandes informações ligadas às organizações pesquisadas, expondo, assim, a presença de condições satisfatórias, em grande parte delas, em se tratando da gestão empresarial; porém, algumas variáveis apontam para riscos futuros, se os gestores dessas organizações não derem a devida importância às diretrizes da contabilidade gerencial. As conclusões desta pesquisa indicam que o fator experiência é algo imprescindível para a boa gerência de qualquer organização.

Palavras-chave: Fatores de Sucesso. Contabilidade Gerencial. PME's. Artesanato.

CONDITIONING FACTORS OF SUCCESS OF SMALL AND MICRO ENTERPRISES (SMEs) SEGMENT OF CRAFTS IN NATAL / RN

Abstract: This study aimed to expose the factors responsible for the success of companies focused on sales of craft products. For its development, a survey was conducted based on management

accounting with a focus on business management. This process reflects the understanding of the need to make known what are the problems that small and medium businesses face in this industry manage their daily business, to achieve the desired goal. The research was based on the dialectical method, which is a dynamic method of interpretation and integral reality. In data collection, a structured questionnaire was used in the model mentioned above, which provided information related to large organizations surveyed, thereby exposing the presence of satisfactory conditions in most of them, when it comes to business management, but some variables link to future risks, if managers of these organizations do not give due importance to the guidelines of management accounting. The findings of this survey indicate that the experience factor is something essential for successful management of any organization.

Keywords: Success Factors. Managerial Accounting. SMEs. Handicrafts.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar os fatores condicionantes de sucesso das pequenas e micro empresas (PME's) do segmento de artesanato em Natal/RN. O que se espera, com este trabalho, é contribuir com esse nicho de empresas atuantes no mercado local, enfatizando a importância da contabilidade nesse processo de fatores críticos de sucesso.

A globalização tem provocado mudanças profundas na economia mundial: competitividade, maior produtividade e a busca de novos mercados. Essas mudanças têm levado o ambiente empresarial a requisitar profissionais mais qualificados e com perfis, cada vez mais, compatíveis com as tendências mercadológicas.

Não é de hoje que administradores, e principalmente contadores, possuem o conhecimento de que grande parte das empresas constituídas e lançadas no mercado fecham suas portas nos primeiros anos de existência.

Esse dado se torna mais preocupante, quando observamos que mais de 90% destas entidades são de micro e pequenas empresas (MPE). Os gestores ou empresários tendem a justificar que a instabilidade econômica seria uma das principais razões para o fechamento dessas empresas.

O que para muitos empreendedores seria a realização de um sonho e a esperança de se conseguir um futuro melhor e tranquilo, abrindo seu próprio negócio, torna-se um pesadelo dentro de pouco tempo. Dívidas se acumulam e passam a fazer parte de sua rotina e a não possibilidade de quitá-las leva o empresário a um inevitável futuro, o fechamento da sua empresa.

Baseando-nos em dados do Serviço Brasileiro de apoio a Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte (SEBRAE/RN), no ano de 2005, sobre “fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE”, notamos que muitas empresas fecham as suas portas em menos de 2 (dois) anos da sua constituição, por isso, surgiu a necessidade de investigar a causa ou fatores preponderantes que ocasionam o desaparecimento dessas muitas empresas recém-criadas.

Diante do exposto acima e baseando-nos em fatores críticos de sucesso de outras empresas, principalmente dentro do estado, que, segundo a literatura pesquisada, conseguiram minimizar as principais dificuldades no início de suas atividades, levantamos a seguinte questão: quais fatores preponderantes levariam à superação das dificuldades nos dois primeiros anos de atividades das pequenas e micro empresas na cidade de Natal/RN?

Para desenvolvimento desta pesquisa, formulamos três hipóteses:

H1: Se as empresas, ao iniciar suas atividades, buscarem profissionais especializados na área de gestão para ajudar a engrenar seus negócios, certamente terão sucesso nos primeiros anos de atividades, pois esse é o período em que se observa maior fechamento das empresas, segundo a literatura e dados do SEBRAE/2005.

H2: Quanto maior for a capacidade de conhecimento e a experiência dos gestores, maior a probabilidade do empreendimento alavancar nos primeiros anos de atividade.

H3: Quanto mais acesso à informação de mercado os gestores tiverem antes de iniciar as atividades empresariais, maior será a capacidade de tomar decisões objetivas e com riscos calculados.

O objetivo central da pesquisa é analisar a capacidade de vendas e de gestão das empresas de artesanato localizadas no bairro de Ponta Negra, Natal/RN, no período de 2011, e identificar os fatores críticos de sucesso que ajudaram essas empresas a superar as dificuldades nos primeiros anos de atividades.

Para alcance do objetivo principal, definimos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a capacidade de gestão das empresas;
- Analisar como se dá o processo de decisão nos momentos de dificuldades financeira, de pessoal, econômica;
- Analisar quais fatores são capazes de ajudar a superar as dificuldades das empresas nos dois primeiros anos de atividade;
- Analisar que fatores levam o empreendedor a abrir o seu próprio negócio.

Na atualidade, existe um grande número de empresas entrando no mercado, isso é consequência do aumento da demanda do consumo, que vem ocorrendo, de forma acelerada, desde no início dos anos 90. Também não se pode deixar de observar que grande parte dessas empresas não logra êxito, fechando suas portas. Outras se encontram em estado de dificuldades em seus vários ramos internos, por não observarem as diretrizes expostas pela contabilidade gerencial.

Esta pesquisa irá contribuir com o mercado regional, incentivando gestores de micro e pequenas empresas, acadêmicos e profissionais da área contábil a desenvolver e adotar informações ou ferramentas que auxiliem a tomada de decisão no cotidiano da empresa, demonstrando a importância da contabilidade gerencial e o quanto suas informações são valiosas e fidedignas, principalmente, para se ter o conhecimento antecipado das condições do mercado em que atuam, para que possam tomar decisões mais objetivas e com riscos calculados.

O método científico que adotamos foi o dialético, que é um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade, que considera que os fatos não podem ser considerados fora de um contexto social (GIL, 2001).

Segundo Oliveira (2002, p. 67), “a dialética se desenvolve como sendo um método de pesquisa que busca a verdade, por meio da formação adequada de perguntas e respostas até atingir o ponto crítico do que é falso e do que é verdadeiro”. Permite que haja uma discussão do problema da pesquisa em questão.

Escolhemos esse método, pelo fato de comparar a realidade local à luz da literatura, que nos mostra que as micro e pequenas empresas fecham suas portas em menos de 2 (dois) anos de atividades (SEBRAE, 2005).

A pesquisa é um estudo de caso, que busca investigar e conhecer as micro e pequenas empresas, mais especificamente das empresas de artesanato locais. Dessa forma, o universo deste estudo de caso é o Shopping do Artesanato Potiguar, localizado na cidade de Natal, no Estado de Rio Grande do Norte, no qual, localizam-se 160 (cento e sessenta) estabelecimentos.

A pesquisa foi realizada em outubro de 2011, em 89 (oitenta e nove) estabelecimentos, porém, a pesquisa efetiva do questionário, na sua totalidade, só foi possível em 83 (oitenta e três).

2. À GUIA DE REFERENCIAL TEÓRICO

No decorrer deste capítulo, observamos a evolução da ciência contábil no contexto histórico. Apontamos diversos tipos de problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas, destacando a necessidade de observarmos suas ocorrências de forma antecipada e sabermos lidar com as situações mais adversas acarretadas por eles.

O homem sempre foi um ser pensante e com a sua evolução, ao longo da história, seus pensamentos se tornaram atitudes que foram tomando conotações importantes, pois ele começou a descobrir e criar coisas novas e, muitas vezes, extraordinárias, invenções e técnicas inéditas que vieram para melhorar o convívio e o estilo de vida da sociedade em que está inserido. Juntamente com a evolução humana, ocorreu, gradativamente, a evolução da ciência que controla o patrimônio que, hoje, chamamos de ciência contábil.

A partir da segunda revolução industrial, que teve seu começo em meados 1860, a contabilidade gerencial tomara para si a preocupação com os chamados fatores de produção e de realização. Assim, os materiais, a mão de obra e as despesas gerais de fabricação ou de realização passaram a ser a pata dos ovos de ouro do capitalismo e sobrou para a contabilidade gerencial administrar, de forma coordenada, todos esses fatores, respeitando a individualidade de cada um. Com o decorrer das décadas e avanços tecnológicos, tornou-se, cada vez mais, clara a necessidade de um gerenciamento adequado, mais aperfeiçoado, visando desde um melhor atendimento ao cliente bem como produzir uma melhor qualidade de vida no trabalho. “Assim, no mundo moderno, as organizações precisam se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução” (CHIAVENATO, 2004, p.7).

Paralelo à evolução da ciência contábil, ocorreu a evolução das artes e o artesanato foi se aprimorando com o passar dos séculos

Segundo Moliterno (1978, p.5),

A arte é uma das manifestações mais antigas do ser humano, tendo a sua origem na era paleolítica (12.000 a.C.), quando o homem primitivo vivia em bandos nômades dependendo da caça e da coleta de alimentos para sobreviver. O homem de Pequim e o de Neandertal, por exemplo, já sabiam pintar e fabricar instrumentos de pedra, de osso e de madeira.

No Brasil, o artesanato surgiu com a cultura indígena. Na atualidade, o artesanato toma várias conotações diferentes, dependendo dos usos e costumes de cada região.

Segundo Borba (1969, p. 18),

No Brasil, o artesanato também surgiu neste período. Os índios foram os mais antigos artesãos. Eles utilizavam a arte da pintura, usando pigmentos naturais, a cestaria e a cerâmica, sem esquecer a arte plumária como os cocares, tangas e outras peças de vestuário feitas com penas e plumas de aves.

Com a vinda de artistas e artesãos portugueses para o Brasil, durante o século XVI, a produção artesanal deixa de ser, apenas, uma manifestação artística e adquire um “*status*” profissionalizante. A expressão arte popular, porém, foi usada primeiramente pelo pesquisador japonês Soetsu Yanagi, em 1926. Ele criou o termo *mingei* (min = povo; gei = arte), para designar os trabalhos elaborados pelos artistas populares desconhecidos, que tinham em comum a simplicidade e um estado de espírito desengajado da idéia de beleza ou feiúra. (COSTA, 1974).

As características de cada peça de artesanato dependem de cada um dos seus criadores, pois eles repassam características próprias para o produto. Esse mercado, a cada ano que passa, vem se tornando mais produtivo e importante para a economia do país.

De acordo com Iudícibus e Marion (2002, p.67), a contabilidade financeira ou societária:

É o processo de geração de demonstrativos financeiros para públicos externos, como acionistas, credores e autoridades governamentais. Esse processo é fortemente limitado por autoridades governamentais que definem padrões, regulamentações e impostos, além de exigir o parecer de auditores independentes [...].

A citação acima reforça o entendimento de que a contabilidade financeira busca, através da análise de dados econômico-financeiros, fazer uma espécie de demonstração da saúde financeira da organização. Isso é de vital importância para a continuidade das PME's e será útil, também, como forma de demonstrar a estabilidade da micro empresa junto ao público externo, como bancos, acionistas, fornecedores, entre outros.

Como importante ramo da contabilidade geral, a contabilidade societária nos leva a observar, entre outros fatores, a importância dos vínculos societários dentro de uma determinada organização.

Dessa forma, a contabilidade societária toma uma conotação bastante importante nas PME's voltadas para o artesanato, tendo em vista que grande parte das sociedades empresariais é formada por familiares dos mais diversos tipos e graus, necessitando, assim, de um aspecto de gestão mais peculiar.

2.1. A CONTABILIDADE GERENCIAL

Na atualidade, é de relevante importância que os gestores usem todas as armas que a contabilidade oferece, a fim de obterem uma análise mais detalhada e correta de seus procedimentos.

Segundo Chiavenato (2004,) expõe, de forma clara, que é importante que uma empresa, ao passar por suas evoluções naturais, busque constantemente se atualizar para que, assim,

não fique estagnada no tempo, o que acarretaria a perda do seu mercado para seu concorrente mais atualizado e preparado para suprir as necessidades mais urgentes e diversas de seus clientes. “O campo da contabilidade gerencial em particular e da própria contabilidade em geral está em contínua evolução”. (IUDÍCIBUS; MARION, 2002. p 57).

2.2. O COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTESANATO NO RN

O comércio varejista voltado para o artesanato vem se tornando parte importante da economia do estado. Isso vem acontecendo ao longo de um processo que se inicia na época do governo de Aluisio Alves.

Aluisio Alves ao tomar posse citou suas metas de governo: a eletrificação de Paulo Afonso até o estado, o desenvolvimento do programa de saneamento básico, desenvolvimento social, com ofertas de novos empregos através da iniciativa privada e do desenvolvimento do turismo (...) (BRANDÃO; SILVA, 2005, p.341).

Observando a citação acima, Aluisio foi responsável por incentivar a abertura do turismo no estado e como consequência dessa abertura houve uma gradativa evolução e consolidação das PME's voltada para o artesanato.

2.2.1. Evolução da Produção Artesanal

Hoje, a produção artesanal deixou de ser produzida de maneira caseira e passou por um processo de modernização, industrialização.

Segundo Lima (1982, p.23),

Remanescente do processo pré-industrial de produção, a elaboração artesanal consiste em um sistema de produção que se situa entre a arte popular e a pequena indústria. Tal sistema está subordinado ao meio ambiente, ou seja, à abundância local de determinada matéria prima, e representa uma alternativa de emprego e renda firmada na tradição: o indivíduo produz determinado objeto, de uma determinada forma, porque os seus pais e avós faziam assim.

Assim, com a modernização, técnicas rudimentares de produção, aos poucos, foram deixadas de lado para dar lugar a uma produção mais padronizada e eficiente, sem contar a importância que essa atividade adquiriu, em se tratando de base de sustento familiar.

2.2.2. Público Alvo

O turista é, na prática, o principal consumidor dos trabalhos artesanais, bem como seu principal admirador.

Segundo Lima (1982, p.24),

O trabalho artesanal é uma atividade intensamente ocupadora de mão-de-obra principalmente no Nordeste, representa uma ocupação secundária e complementar para quem o executa, e sua venda está diretamente ligada ao turismo, pois são os turistas os que mais se interessam em buscar artigos e peculiaridades regionais.

O interesse do turista por produtos regionais se dá pela sua necessidade de tomar conhecimento de assuntos relacionados a culturas que são distintas da sua.

2.3. REFLEXOS DA NÃO UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Santos e Pereira (1995), os motivos que têm levado novos empreendimentos ao fracasso podem ser divididos da seguinte maneira, figura 1:

Quanto aos aspectos técnicos do empreendedor:	• falta de experiência empresarial anterior; • falta de competência gerencial.
Na área mercadológica:	• desconhecimento do mercado; • desconhecimento do produto ou serviço.
Na área técnico-operacional:	• falta de qualidade nos produtos ou serviços; • localização errada do imóvel ou do ponto; • problemas na relação com os fornecedores; • tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada.
Na área financeira:	• imobilização excessiva do capital em ativos fixos; • política equivocada de créditos aos clientes; • falta de controles de custos e de gestão financeira..
Na área jurídica/financeira:	• estrutura organizacional inadequada; • falta de planejamento e informações gerenciais; • ausência de inovações gerenciais.

Figura 1 - Motivos que tem levado novos empreendimentos ao fracasso

Fonte: Santos e Pereira (1995).

O SEBRAE (2007) levantou a taxa de sobrevivência e de mortalidade das micro e pequenas empresas que foram constituídas no período de 2003 a 2005, identificando os fatores condicionantes do fracasso e do sucesso dessas empresas. De acordo com essa pesquisa, os gestores das empresas extintas (68% deles) consideraram as falhas gerenciais uma das principais razões para isso, destacando-se então: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais, desconhecimento do mercado, causando informação inadequada dos preços dos produtos/serviços, informações de mercado e logística deficientes, caracterizando a falta de planejamento dos empresários (vide tabela 1).

ANOS DE EXISTÊNCIA DAS EMPRESAS	ANO DE CONSTITUIÇÃO FORMAL DAS EMPRESAS (TRIÊNIO)	TAXA DE MORTALIDADE (%) A	ANO DE CONSTITUIÇÃO FORMAL DAS EMPRESAS (TRIÊNIO 2005-2003)	TAXA DE MORTALIDADE (%) B	VARIAÇÃO DA TAXA DE MORTALIDADE (%) B-A
Até 2 anos	2002	49,40	2005	22,00	-27,40
Até 2 anos	2001	56,40	2004	31,30	-25,10
Até 2 anos	2000	59,90	2003	35,90	-24,00

Tabela 1 - Evolução das taxas de mortalidade – 2007

Fonte: SEBRAE (2003-2005).

Observando essa Tabela 1, notamos que houve uma diminuição na taxa de mortalidade das empresas durante o ano de 2000 a 2002; e a taxa caiu cerca de 13,9% entre 2003 a 2005, como é exposto na coluna B.

Tendo como base o Gráfico 01, percebemos que muitas das PME's não estão logrando êxito, em destaque, vimos que, no estado do RN, 20% das empresas desse setor não têm uma continuidade sadia. Isso ocorre por inúmeros fatores, fatores estes que estão principalmente atrelados à área de gestão empresarial e à falta de capacitação profissional dos colaboradores.

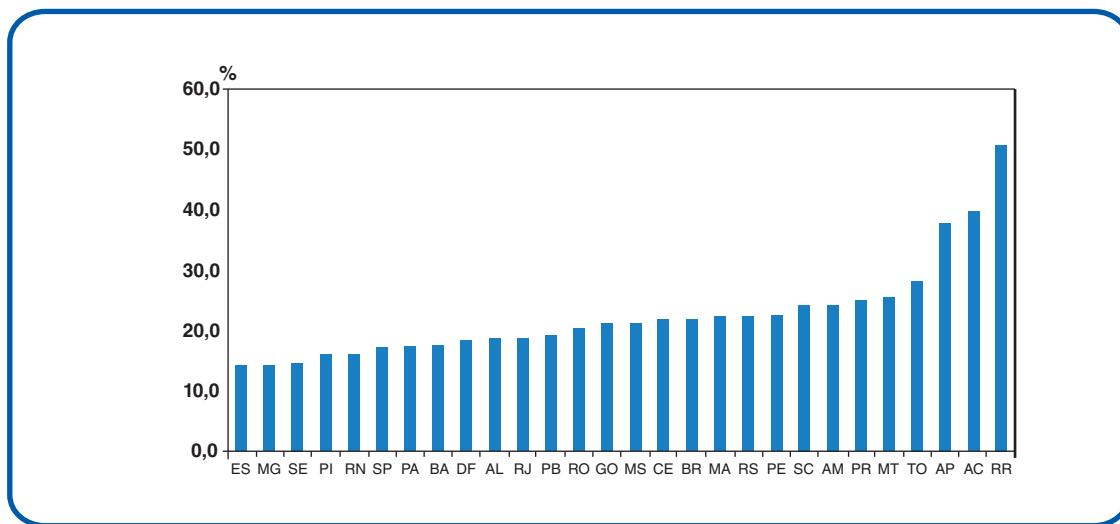


Gráfico 1 - Taxa de mortalidade das MPE's constituídas em 2005 por unidade federativa - 2007
Fonte: SEBRAE (2003-2005).

De acordo com a tabela 2, notamos a importância que o contador possui, em se tratando da gestão, como um todo, das PME's. Observamos que, no período de 2000 a 2005, houve um aumento de 30% da participação deste na vida das empresas. Mais da metade dos empresários busca assessoria e/ou auxílio para o gerenciamento da sua empresa, enquanto que cerca de 45% não buscam nenhuma ajuda. Em destaque o RN, com quase 20%, parcela ainda insuficiente, considerando a quantidade de empresas situadas no estado. Contudo, os contadores continuam sendo procurados por significativa parcela desses empresários.

%	2000/2002	2003	2004	2005
Contador	35%	68%	61%	65%
	32%	68%	71%	65%
Sebrae	11%	19%	23%	19%
	20%	22%	22%	22%
Pessoas que conhecem o ramo de atividade	28%	5%	8%	7%
	34%	9%	5%	8%
Empresas de consultoria/consultores	12%	3%	5%	4%
	5%			1%

Entidades de classe	2%			1%
	2%			
Associação de empresas do ramo	5%	1%		1%
	2%		2%	1%
Senai	1%	2%		1%
				1%
Senar				
				1%
Senac	3%			
Outras	2%			
	5%			
Nenhuma delas		1%	1%	1%
		1%		1%
BASE EMPRESA ATIVAS		457	577	3680
BASE EMPRESAS EXTINTAS		94	59	251

Tabela 2 - Assessoria/auxílios mais importantes – 2007

Fonte: Pesquisa SEBRAE – Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Morte das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005.

Ainda segundo a pesquisa, o fator de maior destaque para as empresas é a dificuldade de acesso ao mercado, em conjunto com os quesitos propaganda inadequada, informações de mercado, formação de preços dos produtos/serviços e logística deficiente, implicando e demonstrando a falta de planejamento dos empresários.

Na pesquisa realizada no primeiro semestre de 2007, para o diretor técnico do SEBRAE, Luiz Carlos Barboza:

Os empresários mais bem qualificados, num ambiente econômico mais favorável passaram a cuidar melhor das empresas, enquanto os percentuais de empresários dedicados aos seus negócios subiu expressivamente. Pode-se observar claramente que planejamento nas empresas passou a ser preocupação de 71% dos empresários em 2005 contra apenas 24% em 2000/2004, organização empresarial, 54% contra 17%, marketing e vendas, 47 contra 7%, análise financeira, 36% contra 7%; e, relações humanas, 38% contra somente 3% há poucos anos. É uma mudança expressiva, para melhor, na qualidade empresarial.

Na citação acima, Barbosa enfatiza a necessidade de qualificação dos gerentes para gerir as empresas de maneira adequada, bem como frisa a preocupação dos empresários com a área da gestão empresarial como um todo.

A Tabela 3 demonstra quais os pontos que as empresas estão tendo maior dificuldade em gerir de forma correta, o que os torna fatores preponderantes de fracasso para essas instituições. Notamos que, em primeiro lugar, encontra-se a propaganda inadequada e que,

entre 2003 e 2005, houve um aumento de 4%, sendo responsável por 29% dos fechamentos dessas empresas, tudo isso por causa de uma má gestão na área de propaganda. Em segundo lugar, encontra-se a má formação de preços, isso tudo por não possuir o auxílio de profissionais capacitados; muitas dessas instituições não possuem um livro caixa nem examinam seus gastos e despesas gerais para embutir no valor final de seus produtos. Em seguida, notamos que a dificuldade de acesso a informações de mercado (18%) é também responsável pelo insucesso dessas organizações.

%	2003	2004	2005
Propaganda Inadequada	25%	29%	29%
	17%	12%	24%
Formação inadequada dos preços dos produtos/serviços	21%	20%	21%
	15%	19%	12%
Dificuldade de acesso a informações de mercado	18%	18%	18%
	20%	14%	11%
Logística deficiente	13%	19%	15%
	17%	14%	19%
Desconhecimento do mercado	11%	10%	13%
	15%	13%	17%
Inadequação dos produtos/serviços às necessidades do mercado	10%	12%	11%
	16%	14%	9%
Nenhum	15%	14%	12%
	13%	19%	13%
NS/NR	19%	17%	19%
	16%	21%	23%
BASE EMPRESAS ATIVAS	902	1052	6726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	180	127	446

Tabela 3: Principal dificuldade no acesso ao mercado - empresas ativas/ principal motivo para o fechamento da empresa - empresas extintas – 2007

Fonte: Pesquisa SEBRAE – Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Morte das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005.

Sabemos que são as pequenas e micro empresas que fomentam a economia, por esse motivo, diversos países pesquisam a sobrevivência deste segmento, visando aprimorar, ainda mais, os programas de apoio a essas empresas e as políticas públicas de incentivo.

2.4. A IMPORTÂNCIA DE ANALISAR OS CUSTOS

Um dos problemas mais frequentes nas empresas está relacionado com a má implantação de um modelo de gestão de custos eficiente para os mais diferentes ramos comerciais. “A contabilidade de custos sempre acompanhou a evolução da tecnologia de processos

de produção, de modelos gerenciais e de novas necessidades informativas” (IUDÍCIBU; MARION, 2002, p. 72).

A grande parte das empresas de artesanato, ao abrir suas portas de forma leiga, por descuido não dá importância devida à contabilidade de custo, não é difícil encontrarmos esses micro empresários fazendo o jogo dos 20%, 30% e 50%, isso consiste dizer que, na venda da mercadoria, os 20% serão de pro labore, 30% para despesas gerais e os outros 50% para novas aquisições de mercadorias para revenda. Mas a dúvida que fica é a seguinte: será que o pro labore, as despesas gerais, bem como compra de novas mercadorias se encaixam devidamente na porcentagem estipulada acima ou naquela aleatória feita pelo gestor da empresa? “Custo é o gasto efetuado em um bem ou serviço que é utilizado na produção de outros bens ou serviços ou revendido com lucro. Ex.: matéria-prima de um produto, energia elétrica na produção de bens e serviços etc.” (MARTINS1999, p. 38).

A citação pretérita reforça o entendimento de que o custo de produtos e serviços tem que ser analisado cuidadosamente para ser repassado para o valor de venda do produto final de maneira equânime, objetivando, assim, suprir todas as necessidades do mentor do bem ou serviço.

2.5. FALTA DE COMUNICAÇÃO

Uma boa comunicação é um importante vetor para a continuidade de qualquer organização. Na atualidade, é bastante comum, dentro do ramo empresarial voltado para o artesanato, a existência de diversos problemas pela falta de comunicação e de compreensão de uns com os outros.

Para Certo (2003 p.293):

Comunicação é o processo de compartilhar informações com outras pessoas. Informação como é usada aqui, é qualquer pensamento ou idéia que os gerentes desejam trocar com os indivíduos. Em geral a comunicação envolve uma mensagem emitida por uma pessoa ou mais, resultando no entendimento comum da mensagem. O sucesso de um gerente depende muito de sua capacidade de se comunicar, dessa maneira, os gerentes potenciais devem aprender a se comunicar.

A citação acima nos leva a compreender que a comunicação não se trata apenas do repasse de informações empresariais cotidianas de um gestor para seus subordinados, mas abrange uma competência muito maior, no sentido de que cabe principalmente ao gestor aprender a se comunicar de maneira adequada, visando assim, garantir uma melhor interação com seus funcionários e objetivando, com isso, alcançar resultados satisfatórios, graças ao direcionamento repassado por ele próprio de forma correta.

2.6. MÁ REMUNERAÇÃO

Observamos que um dos grandes motivos para a abertura do próprio negócio, por parte da maioria gestores, é má remuneração que eles possuíam quando eram colaboradores.

De acordo com Dutra (2002, p.181):

A forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização mais importante e mais complexa em termos de gestão é fazê-la pela remuneração. A remuneração é a contra partida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pelas pessoas. Muitos autores tratam a remuneração como fator de recompensa extrínseca. Ou seja, que vem de fora da pessoa.

Como observado por Dutra, a importância da remuneração é um fator de benefício para a própria empresa, pois a quantia remunerada ao colaborador reflete a importância que aquele funcionário possui perante a instituição.

2.7. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Observamos que, nos últimos anos, muitas empresas passaram por uma revolução na produtividade. Essa revolução transformou a vida das pessoas, estabelecendo um ritmo preocupante, com excesso de horas de trabalho e uma pressão excessiva por cada vez mais produtividade. O lado profissional passou a ser mais importante que o indivíduo em si, e este se viu forçado a se tornar um super profissional e, para tanto, não tem poupado esforços, cursos de especialização e qualificação entre outros (MARTINS, 1999 p.56).

Confirmando o que foi exposto por Martins, muitas das PME's de artesanato analisadas sofrem por excesso de pressão em busca da produtividade, isso se evidencia, principalmente, na época da alta estação, período em que a cidade recebe o maior número de turistas.

Segundo Marras (2000 p. 63):

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitiva. Produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de 'viver qualitativamente melhor' é algo patente e palpável para a grande massa de trabalhadores.

Levando essa percepção de Marras para o setor de comércio de artesanato, notamos que grande parte dos gestores busca técnicas de garantir uma melhor qualidade de vida para si e para seus colaboradores. Essas técnicas são caracterizadas por simples fatores, como uma maior remuneração, dias a mais de descanso, bem como rodízio para tornar os horários mais flexíveis para todos.

Conforme Limongi-França (2003 p.93):

A proposta de nova competência procura incorporar as revoluções conceituais, idéias inovadoras e novas formas de administrar. Para isso, deve haver esforço conceitual e prático para passar do taylorismo e das teorias classificatórias da administração para o modelo avançado que dialoga com ambientes globalizados. De uso intenso de tecnologia e com atuação nos grupos e comunidades com desequilíbrio e condições socioeconômicas. A competência da gestão de qualidade de vida no trabalho deve pressupor sempre interação comunitária, organizacional, e da pessoa no trabalho, resultando em evidência de bem estar.

França frisa a realidade atual em que a ciência e a tecnologia têm tomado para si conotações importantes nas últimas décadas, porém, ele analisa, também, a importância da gestão empresarial da qualidade de vida tanto para o gestor como para os colaboradores.

Mesmo que de forma limitada, pela falta ampla de conhecimento, os gestores das PME's voltadas para o artesanato utilizam métodos simples que ajudam a amenizar as suas tensões e a de seus colaboradores.

2.8. RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Consiste no relacionamento de pessoas no meio em que está inserida, seja em uma comunidade, em uma família, seja em uma organização, a boa relação entre as pessoas dentro do ambiente de trabalho é vital para a saúde de qualquer organização.

Na época em que o cliente está em primeiro plano, tal comunicação positiva e fluída se torna obrigatória. Se dentro da organização, a comunicação interpessoal se encontra cercada de um ambiente de preconceito, de receio ou desconfiança, isto não tem como não transparecer ao cliente. Uma vez que a necessidade de falar faz parte da natureza humana, que a sua operacionalidade seja mais harmoniosa possível. (O'DONNELL, 1997, p.71).

Tendo por base a citação de O'Donnel, para uma PME de artesanato é possível fazer uma análise de que o convívio positivo ou negativo dos integrantes da instituição irá refletir no ambiente externo de maneira positiva ou negativa, atraindo ou repelindo os clientes.

3. O ESTUDO DE CASO

Para responder aos objetivos propostos por este trabalho sobre os Fatores Condicionantes de Sucesso das PME's, foi desenvolvida uma pesquisa com uma amostra de 83 (oitenta e três), de um total de 160 (cento e sessenta), lojas do Shopping de Artesanal de Natal, situado na Avenida Eng. Roberto Freire, Ponta Negra, bairro este localizado no Litoral Sul de Natal/RN.

O questionário foi desenvolvido com perguntas abertas e fechadas, que possibilitam a identificação e a análise dos pontos positivos e negativos em relação aos Fatores Condicionantes de Sucesso das PME's voltada para a venda de produtos artesanais. Foi aplicado no período de 20 dias, em outubro de 2011, período este em que foi possível entrevistar 94 (noventa e quatro) pessoas, sendo estas, em sua grande maioria, os gerentes das lojas e outra pequena parte, mas não menos importante, os funcionários. Com seus resultados e suas respectivas interpretações, foi possível chegar a um diagnóstico de quais são os pontos que esse ramo comercial deve gerir com um maior cuidado para manter a continuidade saudável de sua empresa.

3.1. Análise e interpretação dos resultados

Sexo

De acordo com os dados da pesquisa, a maioria dos entrevistados é do sexo feminino, com um percentual de 85%, em relação ao sexo masculino, que alcançou 15%, conforme mostra o gráfico abaixo.

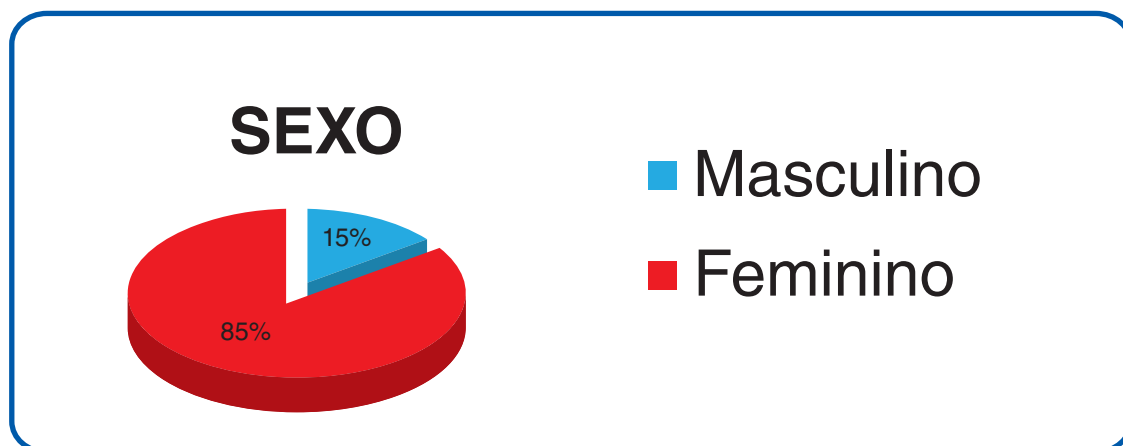


Gráfico 2 – Sexo
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Gráfico 2, podemos ressaltar que é um resultado compreensível, pois é natural que as mulheres tenham maior habilidade com o artesanato, que é um trabalho mais cuidadoso e delicado, além de ser, na maioria dos casos, habilidade herdada dos seus antecedentes.

Faixa Etária

A pesquisa revelou que a faixa etária dos entrevistados é, em sua maioria, de 36 a 45 anos, demonstrando que 20% dos colaboradores entrevistados apresentam a faixa etária de 18 a 25 anos, e 23% estão entre 26 a 35 e apenas 13% possuem acima de 45 anos, conforme mostra o gráfico 3 a seguir.

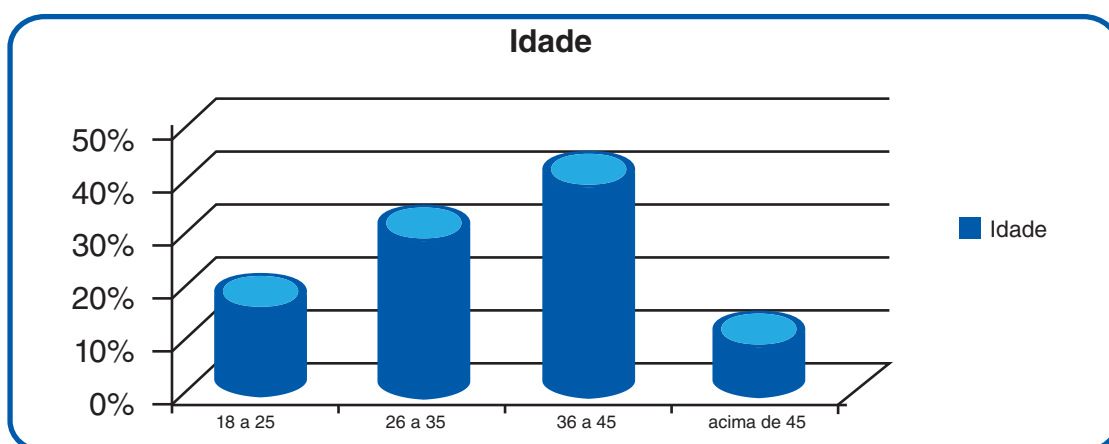


Gráfico 3 – Faixa Etária
Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado demonstra a tendência desse mercado. Pessoas acima dos 30 anos, que são, muitas vezes, os próprios fabricantes dos produtos artesanais, são os principais responsáveis pelo funcionamento da loja.

Nível de Escolaridade

Pesquisados quanto ao grau de escolaridade, foi constatado que 78% dos entrevistados possuem o 2º grau completo, 4% possuem nível superior completo e 18% o nível superior incompleto.

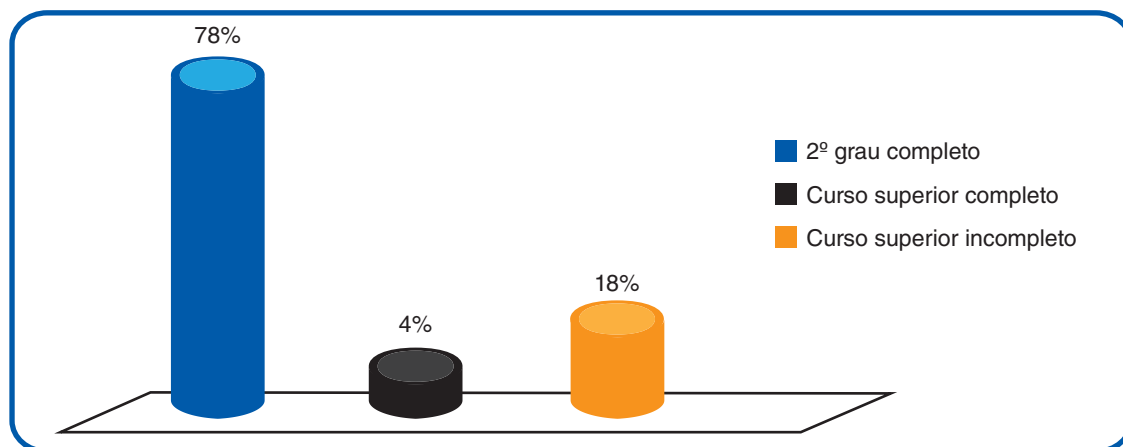


Gráfico 4 – Nível de Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra o Gráfico 4, existe um alto índice de escolaridade, tendo como base a conclusão do Ensino Médio, que também está atrelado a incentivos governamentais na área da educação para jovens e adultos.

Renda Familiar

Segundo os dados da pesquisa, a renda média familiar está entre R\$ 601,00 a R\$ 900,00 referente a 43% dos entrevistados, 30% está entre R\$ 1,00 a R\$ 600,00, 18% entre R\$ 901,00 a 1500,00, 5% dos entrevistados está entre 1.501,00 a 3.000,00 e 2% acima de R\$ 3.000,00.

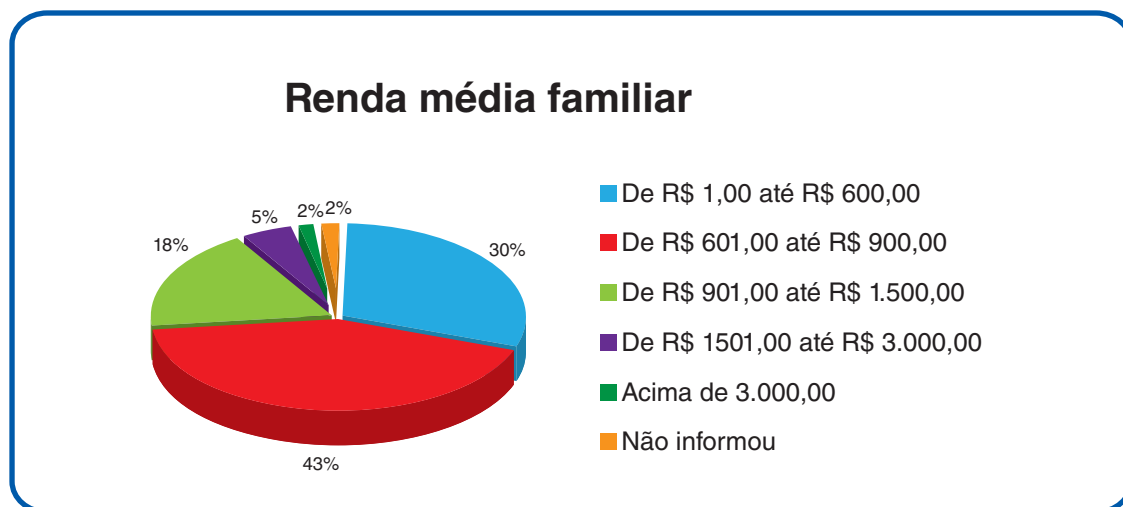


Gráfico 5 – Renda Familiar

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme mostra o Gráfico 5, a renda média familiar dos colaboradores do Shopping do Artesanato encontra-se dentro dos parâmetros mercadológicos para esse setor.

Fator de importância, conforme Maslow (*apud* Gil, 2001), em sua teoria da hierarquia das necessidades, que tem, em um dos seus itens, as necessidades fisiológicas que abrangem a manutenção básica da vida, referindo-se à alimentação, vestimenta e abrigo, essencialmente. Com essas necessidades supridas, segundo a percepção do autor, o homem irá buscar galgar outros patamares e, com isso, alcançar a satisfação de sua próxima necessidade ser provida.

Pesquisa de mercado

Na análise dos dados, em se tratando da busca dos gestores por uma pesquisa preliminar de mercado, notamos o não conhecimento da maioria dos entrevistados sobre a importância de auxílio ou assessoria antes de iniciar as suas atividades. De fato, essas empresas, em sua grande maioria, foram constituídas em um ambiente familiar, de pessoas oriundas do interior do estado, esses fatores demonstram o porquê da não preocupação desses gestores por uma pesquisa de mercado antes de iniciar as atividades da organização.

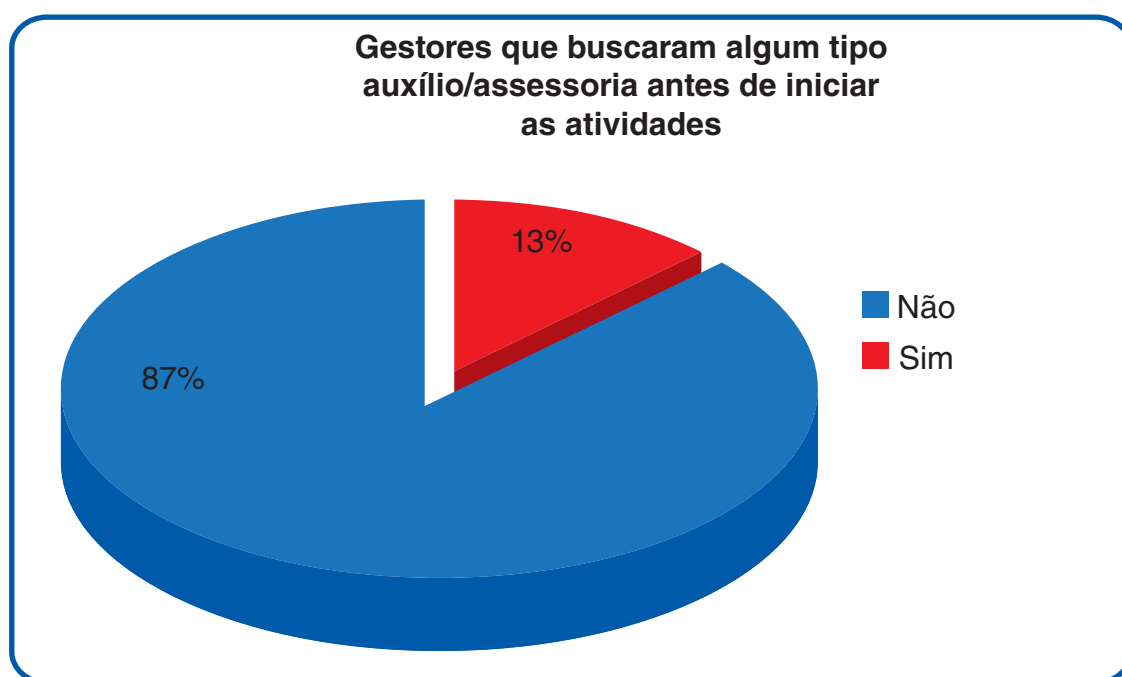


Gráfico 06 – Pesquisa de mercado
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Gráfico 06, a boa relação dos empresários com as pesquisas mercadológicas, na área no artesanato, não se aplica. Notamos que a maioria dos pequenos empresários desse ramo não sabe ou não busca auxílio para alavancar suas atividades, o que faz com que as hipóteses levantadas inicialmente sejam refutadas, pois, apesar dos empreendedores não buscarem auxílio, continuam com suas atividades, sem prévio fechamento dos negócios.

Qualidade de vida dos gestores em seu ambiente de trabalho

Na análise dos dados sobre o conhecimento dos gestores em relação a sua própria qualidade de vida no trabalho, que abrange desde a remuneração até as relações interpessoais com os seus colaboradores, cerca de 84% dos entrevistados afirmaram estarem satisfeitos e que buscam sempre meios para que tenham uma melhoria na vida, e que esta atinja também seus colaboradores, em relação ao seu ambiente de trabalho. Enquanto que 16% dos entrevistados afirmaram que estão descontentes com o ambiente de trabalho e que desejam, no futuro próximo, ingressar em outro ramo de comércio.

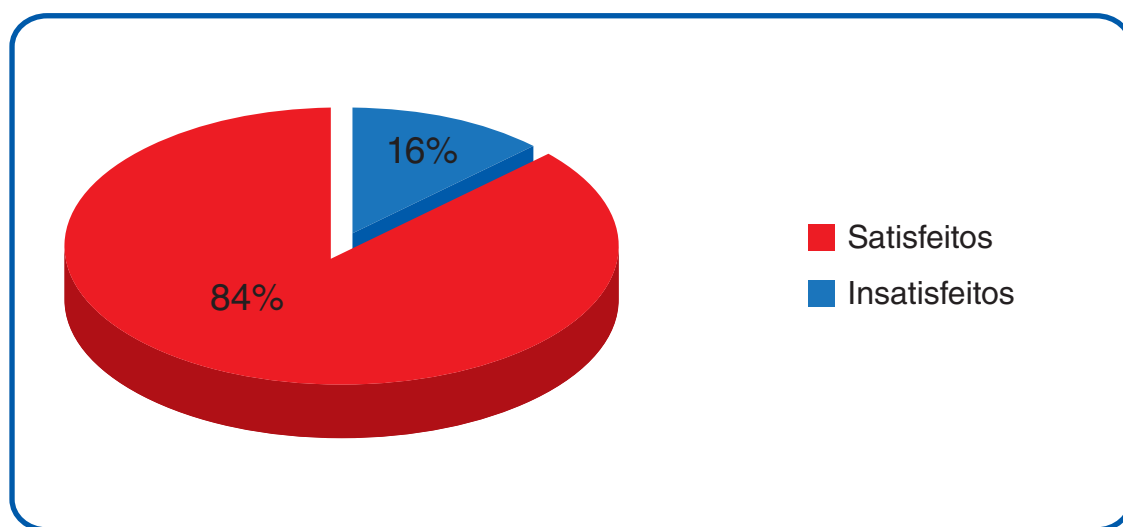


Gráfico 07 – Qualidade de Vida no ambiente de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra o Gráfico 7, a nova visão de gestão de pessoas e as políticas de qualidade de vida no trabalho têm trazido para os colaboradores uma forma de integração, tanto com a empresa que está lhe proporcionando o benefício como com os seus colegas de trabalho, trazendo maior comunhão entre eles e os setores, proporcionando, assim, uma maior integração na empresa como um todo.

Segundo Chiavenato (1998, p.153):

A Qualidade de Vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada com a capacitação e com o crescente desenvolvimento profissional. Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade.

A preocupação com a qualidade de vida é um fator em ascensão no cenário organizacional. Os programas de qualidade de vida no trabalho podem ser de grande importância para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, bem como para o desenvolvimento eficaz das organizações.

Empresa fonte de remuneração

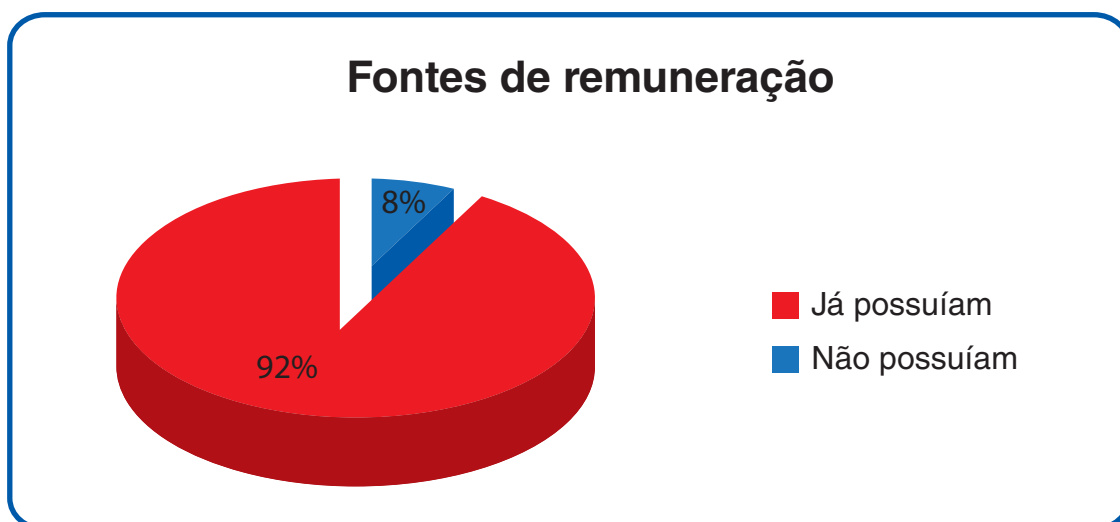


Gráfico 08 – Fontes de remuneração
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Gráfico 08, no primeiro ano de abertura das empresas, 92% de seus gestores já possuíam outra fonte de remuneração familiar, não afetando, assim, o setor financeiro da empresa com retiradas indevidas do seu patrimônio.

131

Acesso à contabilidade

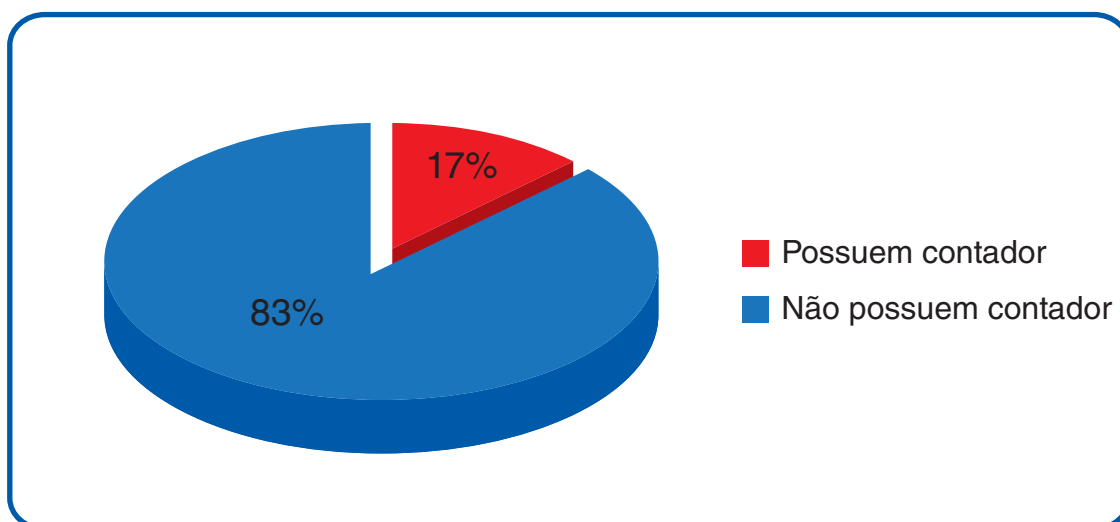


Gráfico 09 – Acesso ao contador
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o Gráfico 09, a menor parte dos entrevistados, 17%, disse achar muito importante a aplicação das orientações do contador na gestão das PME's de artesanato, bem como possuir um contador para cuidar do financeiro das organizações, facilitando, assim, a tomada de decisões. Porém, grande parte desses microempresários, 83%, relatou que

trabalha apenas com o fluxo de caixa, sem noção de perspectivas futuras, trabalhando com os altos riscos de o negócio engrenar ou não.

Áreas que os gestores julgam as mais importantes para a continuidade da empresa

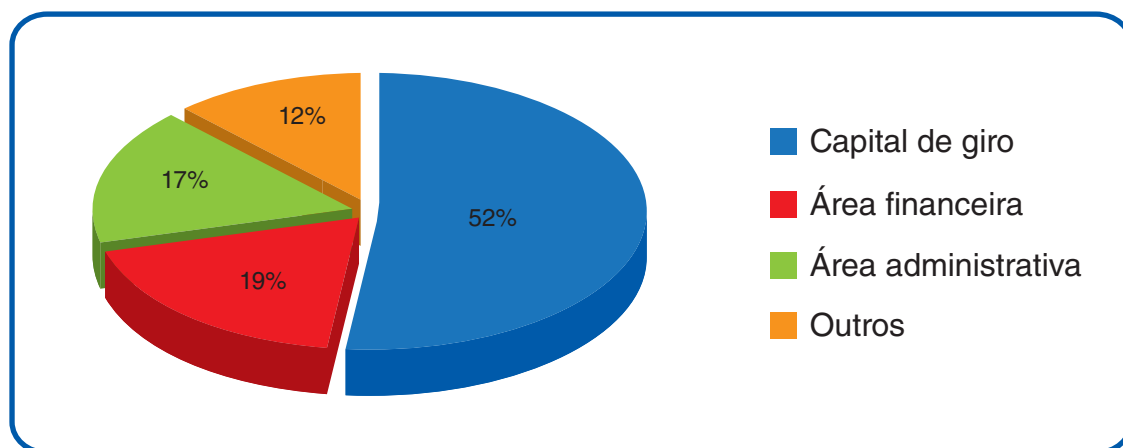


Gráfico 10 – Área que os gestores julgam as mais importantes para a continuidade da empresa.
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o Gráfico 10, quando entrevistados sobre que áreas da empresa os gestores julgam ser as mais importantes para enfrentar as principais dificuldades no decorrer dos 2 primeiros anos da abertura da empresa, 52% julgaram ser o capital de giro, 19% a área financeira, 17% a área administrativa, 12% julgaram as demais áreas encontradas no questionário.

O próprio negócio

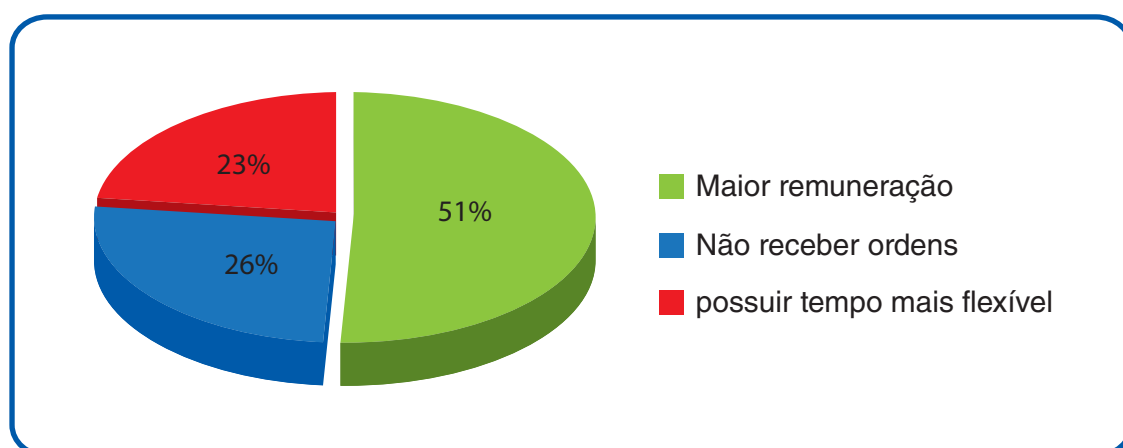


Gráfico 11 – Abertura do próprio negócio
Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 11 traz informações sobre as necessidades que os gestores possuem em relação à abertura do próprio negócio, 51% abriram a empresa pela necessidade de incrementar a

renda familiar, 26% não gostavam de receber ordens dos antigos patrões e resolveram iniciar o próprio negócio, os outros 23% gostariam de possuir maior flexibilidade do tempo, fazendo, assim, seu próprio horário.

Escolha do ramo de negócio.

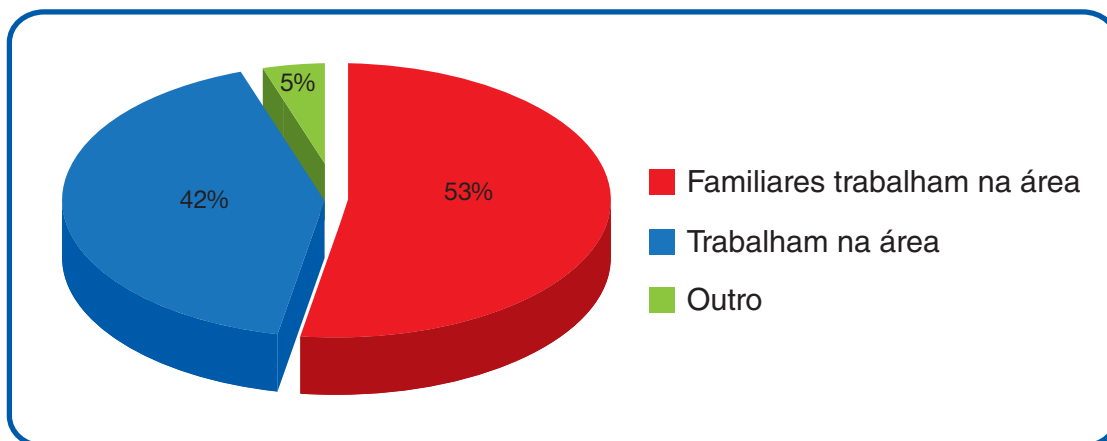


Gráfico 12 – Escolha do ramo de negócio.
Fonte: Dados da pesquisa

133

Observando e analisando o Gráfico 12, notamos que grande parte dos empreendedores começou seus negócios por incentivo familiar ou porque já trabalhara no ramo, 53% possuem familiares que trabalham ou trabalharam na área, 42% trabalharam na área anteriormente e 5% apresentaram outros motivos.

Satisfação com a organização

Para a grande maioria dos gestores e colaboradores, o grau de satisfação em trabalhar nas referidas empresas é alto, 79%. Apenas 21% deles estão insatisfeitos com a forma de relacionamento com a empresa.

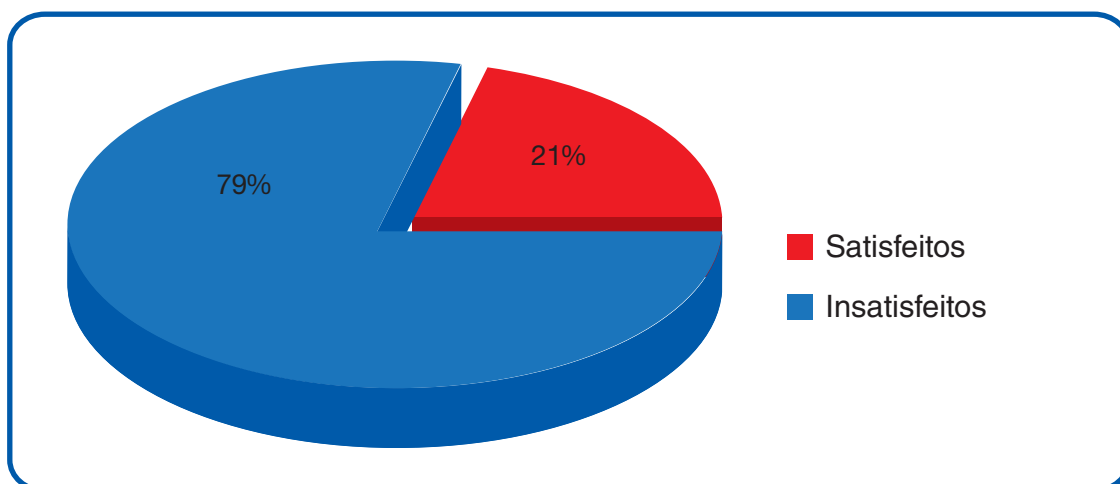


Gráfico 13 – satisfação com a organização
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o resultado do Gráfico 13, constatamos que as empresas de artesanato alcançam um alto grau de satisfação perante seus gerentes e funcionários, mostrando que os esforços que alguns gestores têm implementado em seus setores tem surtido efeito positivo.

Segundo Bezerra (2004, p.41):

A visão atual é de que as organizações são conjuntas de pessoas que atuam como agentes proativos e empreendedores, inovadores, que prestam serviços aos clientes, decidem, lideram, motivação, comunicações, supervisionam e gerenciando os negócios das empresas. Assim, a gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as lideranças na organização.

As organizações que têm uma visão abrangente em relação ao prisma gerencial têm maior probabilidade de sucesso, quanto ao alcance de satisfação, e, conseqüentemente, maior empenho da parte dos colaboradores para desenvolver as suas atividades nos setores em que atuam dentro da empresa.

4. CONCLUSÕES

Através do estudo de caso apresentado, buscamos verificar, na prática, de acordo com as hipóteses levantadas, se as micro e pequenas empresas buscam ajuda de algum órgão, profissional ou pessoas especializadas em gestão para alavancar seus negócios e dá prosseguimento às atividades, subestimando pesquisas recentes do SEBRAE sobre a alta mortalidade das empresas nos dois primeiros anos de atividades.

Baseando-nos em fatores críticos de sucesso de outras empresas e, também, no que a literatura diz, este trabalho mostra a importância da contabilidade gerencial como instrumento de alta relevância para que os pequenos negócios sobrevivam nesses primeiros anos de atividades, mostrando aspectos relevantes da gestão e norteando novas perspectivas de mercado futuro.

Os fatores de sucesso das PME's é um dos assuntos que mais tem sido debatido nos últimos anos, tudo isso por causa da conotação importante que essas empresas vêm tomando no cenário da economia nacional.

Com base nas primeiras observações, em relação à postura da organização, percebemos que o modelo de coleta de dados foi bastante eficaz, pois possibilitou uma maior análise e compreensão dos fatores que garantem o sucesso da continuidade dessas organizações.

Através das pesquisas, em forma de questionários, sobre os fatores condicionantes de sucesso das pequenas e micro empresas (PME's) do segmento de artesanato em Natal/RN, percebemos que alguns desses fatores afetam o dia a dia dessas organizações. Observamos que a maioria dessas organizações abre suas portas sem nenhum estudo preliminar de mercado, bem como grande parte de seus idealizadores foi induzida a esse tipo de negócio, por já trabalhar no ramo, bem como, por possuir familiares que também trabalham com artesanato. Assim, mesmo que a grande maioria não tenha feito nenhum tipo de pesquisa, esses empreendedores não entraram de maneira totalmente leiga no mercado, pois eles já possuíam algumas diretrizes que os conduziriam para um futuro promissor.

Sob esse prisma, detectamos que muitas dessas empresas são formadas em meio ao ambiente familiar, o que, em grande parte, ajuda, pois alguns parentes produzem os artesanatos e outros revendem nas feirinhas.

Com a abordagem feita, observamos, também, que grande parte deles não utilizou o negócio nos dois primeiros anos como única fonte de remuneração e que, até hoje, parte dos gestores possui o pequeno comércio como fonte complementar da renda familiar, isso garante que esses empreendedores não sofram com a queda muito brusca das vendas por causa da sazonalidade do turismo durante o ano.

Com as respostas apresentadas pelos entrevistados, verificamos que, apesar do baixo nível de conhecimento dos gestores em relação à área da contabilidade gerencial, estes utilizaram diversos mecanismos para melhorar a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, objetivando, assim, alcançar resultados futuros satisfatórios para sua organização. Nesse caso, desconsidera e refuta, em parte, a hipótese exposta, neste trabalho, que diz que, para que uma PME logre êxito, é necessário o auxílio direto de profissionais voltados à área de gestão empresarial.

A partir das informações obtidas pela pesquisa realizada, detectamos algumas variáveis que, em médio e curto prazo, podem prejudicar a continuidade da empresa:

- Dificuldade na relação chefia e subordinados;
- Falta de inovação nos produtos artesanais;
- Falta de uma política que esteja voltada para capacitação profissional.

Inicialmente, destacamos que o fato de as empresas não possuírem um auxílio, principalmente na área de gestão de pessoal, pode levar as mesmas a vários conflitos entre patrões e empregados. Vários desses casos foram relatados nas entrelinhas da pesquisa. É nesse aspecto que a contabilidade gerencial entrará, levando seus conceitos e diretrizes e pondo em prática suas ferramentas ligadas à área de gestão de pessoal.

Outro aspecto que é extremamente necessário de ser frisado é a falta da diversidade, tratando-se de produtos artesanais. O shopping possui muitas lojas, vendendo sempre os mesmos produtos; a buscar por produtos que possuam certa diferenciação dos demais traria, sem sombra de dúvidas, uma inovação bastante bem-vinda para os olhos dos principais clientes, que são os turistas, pois estes estão sempre dispostos a pagar grandes quantias por produtos peculiares regionais.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, observamos um fator bastante importante e também bastante grave, que é a falta de capacitação profissional. Atendimentos eram feitos de maneira inadequada, o que mostra a triste realidade do comércio, principalmente da região nordeste do Brasil, evidenciando a baixa qualificação do profissional atuante no comércio de produtos artesanais e isso, nos dias atuais, é inadmissível, principalmente em se tratando de Natal/RN, uma das cidades que mais recebe turistas e importantes eventos no âmbito de Brasil.

Uma maior capacitação, com aplicação de palestras e mini cursos, é necessária para os profissionais desse ramo de mercado. Isso beneficiará não apenas o profissional dessa área, mas a sociedade como um todo.

5. REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Mário Jesiel de Oliveira. **A construção do trabalho científico**: um guia para projetos, pesquisas e relatórios científicos. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1993.

BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz. Os desafios em gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, v. 6, n. 2, 2006. Disponível em:

<http://www.fen.ufg.br/Revista/revista6_2/editorial.html>. Acesso em: 17 de setembro de 2011.

BORBA FILHO, Hermilo; RODRIGUES, Abelardo. **Cerâmica popular do Nordeste**. Rio de Janeiro: Campanha de Defesa do Folclore Brasileiro, MEC 1969.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Allino. **Metodologia científica**. 4. ed São Paulo: Nakron Book, 1996.

COSTA, F. A. Pereira . **Folclore pernambucano**. Recife: Arquivo Público Estadual, 1974.

CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo, Makron Books, 1994.

CROSBY, P.B. **Qualidade**: falando sério. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1990.

DUTRA, Joel Sousa. **Gestão de pessoas**. Modelos, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL. Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDICIBUS, Sergio; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2002.

LIMA, Antônio Aquilino de Macedo; AZEVEDO, Ivanildo Mendes de. **O artesanato nordestino**: características e problemática atual. Fortaleza: BNB, Etene; Gedur, 1982.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no Trabalho**. Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, João Antonio. **Globalização piora as condições de vida**. São Paulo. Banas de Qualidade, 1999.

MOLITERNO, Carlos. Artesanato nordestino. **Cultura**, Brasília, ano 8, n. 30, p. 4-17, jul./dez. 1978.

O'DENNEL, Ken. **Endoquality: as dimensões espirituais do ser humano nas organizações**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

SEBRAE – **Estudo sobre os Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Morte das Micro e Pequenas Empresas no Brasil (2003-2005)**. 2007.

SUASSUNA, Luiz Eduardo Brandão; MARIZ, Marlene da silva. **História do Rio Grande do Norte**. Natal: Sebo Vermelho, 2005.

VERGARA. Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.