

**CENTRO UNIVERSITÁRIO METROPOLITANO DE SÃO PAULO
CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**UMA HISTÓRIA DE SUCESSO: VANTAGEM COMPETITIVA DA
FORMALIDADE X INFORMALIDADE EM SÃO PAULO.**

**Alunos do 8NA sala 621
VALDIR JUNIOR – Pront. 17312
FELIPE BRANDÃO MALASPINA – Pront. 21383
KAREN OLIVEIRA – Pront. 21275
YERKYANY MONTEIRO – Pront. 21433
KARINA LACERDA ALVES – Pront. 21788**

**Guarulhos
Setembro de 2011**

**VALDIR JUNIOR
FELIPE BRANDÃO MALASPINA
KAREN OLIVEIRA
YERKYANY MONTEIRO
KARINA LACERDA ALVES**

**UMA HISTÓRIA DE SUCESSO: VANTAGEM
COMPETITIVA DA FORMALIDADE X INFORMALIDADE
EM SÃO PAULO.**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Administração do Centro
Universitário Metropolitano de São Paulo como
requisito para obtenção do grau de Bacharel em
Administração de Empresas.**

Orientador: Prof. Ms Paulo Folgueral

**CENTRO UNIVERSITÁRIO METROPOLITANO DE SÃO PAULO
GUARULHOS – 2011**

**VALDIR LUIZ DA SILVA JUNIOR
KAREN DE OLIVEIRA
FELIPE BRANDAO MALASPINA
YERKYANY KYERVY MONTEIRO
KARINA LACERDA ALVES**

**UMA HISTÓRIA DE SUCESSO: VANTAGEM COMPETITIVA DA
FORMALIDADE X INFORMALIDADE EM SÃO PAULO.**

Guarulhos, ____ / _____ de 2011.

Nota _____, __ (_____)

**Prof. Ms. Paulo Folgual – Orientador
Centro Universitário Metropolitano de São Paulo**

DEDICATÓRIA

A Deus, por tudo que nos proporcionou. Aos familiares, aos quais amamos muito, pelo exemplo de vida.

AGRADECIMENTO

Agradecemos, em primeiro lugar, a Deus, que iluminou o nosso caminho durante nossa jornada. A nossos familiares, que de forma especial e carinhosa, nos deram força e coragem, apoiando-nos nos momentos de dificuldades. Não poderíamos deixar de agradecer também aos nossos excelentíssimos Professores que nos ajudaram em todos os momentos. E, em especial ao Professor Paulo Folgueral nosso orientador, responsável direto para que este trabalho se concretizasse.

EPÍGRAFE

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.”

Dalai Lama

“A história tem demonstrado que os mais notáveis vencedores normalmente encontraram obstáculos dolorosos antes de triunfarem. Venceram porque se negaram a serem desencorajados por suas derrotas.”

B.C. Forbes

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é abordar as vantagens das empresas formais em São Paulo frente às informais. Para se constituir uma empresa formal existe a necessidade de leis, impostos, licitações e burocracia, ao contrário da informal, que não segue regra alguma, não tem ética, não procura pessoas qualificadas para exercer os cargos, apenas visa ao lucro. Devido à dificuldade dos trabalhadores voltarem ao mercado formal, criou-se um setor informal um, “abrigo”, a fim de que tais desempregados conseguissem a única fonte de renda. Apesar da dificuldade histórica para se trabalhar na formalidade, o governo vem estabelecendo novas leis e decretos, trazendo facilidades e vantagens às empresas de pequeno porte, microempresas e, nos tempos atuais, até mesmo para microempreendedor individual (MEI). Vantagens das quais empresas formais podem usufruir, trazendo benefícios não apenas a sua organização e seus negócios, mas também à sociedade, promovendo o processo da economia e gerando novos empregos aos trabalhadores, garantindo todos seus direitos descritos na CLT, e, principalmente, ao próprio consumidor final, que poderá adquirir produtos de qualidades com garantias. A Black Dog que iniciou na informalidade, com apenas uma barraca de hot dog, encontrou na formalidade a vantagem e hoje possui uma rede de franquias de sucesso pela excelência de seus produtos e serviços.

Palavras-chave: vantagem, formalidade e informalidade.

ABSTRAT

The aim of this study is discuss the advantages of formal to informal face in São Paulo. In formal company there are laws, taxes, bids and officialism, unlike the informal company, which does not follow a law, haven't ethics, unskilled people, only for-profit, either with piracy or smuggling. With the difficulty of returning to formal's worker, there are creating an informal sector for those unemployed got their only source of income. Despite the historical difficulty to work in the formal sector, the government has established new laws and decrees, making it easy and advantage to small businesses, micro businesses and nowadays even for micro enterprising individual (MEI). Advantages that formal enterprises can enjoy, bringing not only beneficial to your organization and its business, but also to society by promoting the economy and creating new jobs, ensuring all your rights under the Labor Code (CLT), and mainly for final consumer can buy quality products with guaranties. The Black Dog that started informally, with only a hot dog stand. Formality had benefits and today has a network of successful franchises for the excellence of its products and services.

Keywords: advantage, formality and informality

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I	15
1. CONCEITO DE VANTAGEM COMPETITIVA	15
1.1. As cinco forças de Porter	18
1.1.1. Rivalidade entre concorrentes	19
1.1.2. Entrada de novos concorrentes	20
1.1.3. Poder de negociação dos compradores	21
1.1.4. Poder de negociação dos fornecedores	21
1.1.5. Bens substitutos.....	22
1.2. As cinco vantagens competitivas de Zacarelli	23
1.2.1. Por ter a preferência dos clientes	23
1.2.2. Custos internos baixos e preços de venda normais.....	24
1.2.3. Custos externos baixos e preços de venda normais.....	24
1.2.4. Vantagem competitiva por diferenciação no negócio.....	24
1.2.5. Vantagem competitiva pela existência de talentos especiais na empresa	25
1.3. Vantagem competitiva das empresas formais	25
1.4. Vantagem competitiva das empresas informais	26
1.5. Planejamento estratégico	27
1.5.1. O Plano de Negócios	28
CAPÍTULO II	30
2. INFORMALIDADE E FORMALIDADE	30
2.1. Informalidade	30
2.1.1. História da Informalidade	31
2.1.2. Dificuldades e burocracias para ser formal	31
2.2. Formalidade.....	34
2.2.1. História da formalidade	35
2.2.2. Vantagens e benefícios da formalidade	36
2.3. Posição da formalidade x informalidade, no Brasil, entre 2001 e 2009	37
2.4. O Governo beneficiando os microempreendedores.....	40
2.4.1. Vantagens do Microempreendedor Individual (MEI)	41
2.5. O SEBRAE como ferramenta para novos empreendedores.....	43
2.6. Empreendedorismo.....	44
CAPÍTULO III	45
3. ESTUDO DE CASO: BLACK DOG	45
3.1. Missão	46
3.2. Visão 2016.....	46
3.3. Valores, princípios e compromissos.....	46
3.4. Vantagem competitiva da Black Dog	47
3.5. Análise Swot da Matriz	48
CONCLUSÃO	50

APÊNDICE	51
ANEXOS	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter..	18
Figura 2: Combo Black Dog	47
Figura 3: Logo Marca	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo das Vantagens Competitivas.....	27
Quadro 2: Posição da ocupação entre 2001 e 2009, em milhões de ocupados..	38
Quadro 3: Posição da ocupação entre 2001 e 2009, por grandes regiões, em %	38
Quadro 4: Posição da ocupação entre 2001 e 2009, por horas trabalhadas, em %	39
Quadro 5: Posição da ocupação entre 2002 e 2009, por ramo de atividade, em %	40

INTRODUÇÃO

O tema que será abordado é UMA HISTÓRIA DE SUCESSO: VANTAGEM COMPETITIVA DA FORMALIDADE X INFORMALIDADE EM SÃO PAULO.

Devido à dificuldade da formalização das empresas, criou-se o setor informal, um “abrigo”, para que desempregados conseguissem sua única fonte de renda. Porém, o governo vem estabelecendo novas leis e decretos, facilitando e trazendo vantagens para a formalização de pequenas empresas, vantagens estas das quais empresas formais podem usufruir, trazendo benefícios não apenas a sua organização e seus negócios, como também para a sociedade, fomentando a economia, gerando novos empregos; já os consumidores, produtos de qualidade, preservando todos seus direitos.

O crescimento de empresas informais, no período de 1900-2000, ocasionou, em 2009, um impacto na economia brasileira, arrecadando cerca de R\$ 598 milhões, valor este maior que o PIB da Argentina no mesmo período.

Ocorre, no entanto, o crescimento da formalização de micro e pequenas empresas, por meio de leis e incentivos estabelecidos pelo governo.

Este trabalho tem como objetivo apontar as vantagens que uma empresa formal possui frente à informalidade.

É essencial ressaltar as vantagens das empresas formalizadas no Brasil, mesmo diante do grande número de “outras” que trabalham na informalidade (songando imposto), indicando números consideráveis na movimentação da economia brasileira, informando grandes oportunidades a futuros empreendedores, gerando o conhecimento dos meios legais e facilidades para o microempresário.

Por que a empresa formal tem mais vantagem competitiva do que a informal, que burla impostos e direitos trabalhistas?

Porque a formal possui a vantagem de agir dentro da lei, beneficiando seus Stakeholders garantindo a qualidade de seus produtos e serviços, assim como a vantagem de negociação com fornecedores, disponibilizando créditos financeiros. Se não estiver formalizado, não há garantia dos produtos, facilidade de negociação com fornecedores e reconhecimento no mercado.

Este trabalho foi desenvolvido em 3 capítulos, distribuídos da seguinte forma.

O primeiro mostra que a vantagem competitiva é a grande aliada no tocante à organização, pois a vantagem competitiva é a implementação de uma boa estratégia e, através de sua eficácia, gera um valor econômico maior que o da concorrência. Por meio do modelo das 5 forças, desenvolvido por Porter, podemos analisar o grau de atratividade de um determinado setor, bem como conceder à empresa uma posição favorável no mercado de modo que ela possa se defender melhor dos seus concorrentes.

O segundo capítulo aborda a formalidade e informalidade, mostrando que as organizações buscavam a informalidade para sobreviver devido aos altos encargos trabalhistas e tributários, além da burocracia para constituir uma empresa. Porém, nos tempos atuais, o governo vem incentivando os trabalhadores informais a se tornarem formais, demonstrando as vantagens da formalização por meio do projeto MEI, que garante vários benefícios, tais como aposentadoria, auxílio-doença, licença maternidade, seguros contra acidentes de trabalho, pensão por morte e auxílio reclusão. O microempreendedor também pode contar com o apoio do SEBRAE, que disponibiliza cursos, palestras e consultorias para tornar qualquer negócio mais competitivo e lucrativo.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso da Black Dog, uma empresa que começou na informalidade e atingiu o sucesso quando se tornou formal, possuindo, hoje 8 franquias. A Black Dog mostrou que ser formal possui a vantagem de agir dentro da lei, beneficiando Stakeholders, garantindo a qualidade de seus produtos, como também o reconhecimento no mercado.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a bibliográfica, através de consultas a fontes primárias e secundárias, composta de livros, artigos da internet, e pelo método dedutivo.

CAPÍTULO I

1. CONCEITO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Pioneiro na discussão acerca dos diferenciais que promovem um aumento de fatias de mercado que algumas empresas conseguem ou lutam para alcançar, o termo vantagem competitiva foi concebido por Michael Porter, em 1989, no seu livro *Vantagem competitiva*.

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas vantagens pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.”(PORTER, 1989, p31)

No início da década de 1980, a abordagem da vantagem competitiva torna-se cada vez mais popular. Rothschild (1984) coloca-a no centro da estratégia, consolidando a visão prática desenvolvida na década de 1970.

A concorrência está no centro do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, à arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela mesma. O valor seria aquilo que os compradores estão dispostos a pagar.

A vantagem competitiva, em uma indústria, pode ser fortemente intensificada por inter-relações com unidades empresariais competindo em indústrias relacionadas, caso estas inter-relações possam de fato ser alcançadas. Inter-relações entre unidades empresariais são os principais meios pelos quais

uma empresa diversificada cria valor, e, portanto, fornece as bases para a estratégia empresarial.

Uma vantagem de custo, por exemplo, pode resultar de fontes despropositadas como sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente ou a utilização de uma força de venda superior. A diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto do produto superior.

“Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação. A Vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial, elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais.”(PORTER, 1989, p 9)

Vantagem competitiva introduz o conceito de cadeia de valores, um conceito que serve de base para o raciocínio estratégico sobre as atividades envolvidas em qualquer negócio, a avaliação de seu custo relativo e o papel na diferenciação.

A diferença entre valor, ou seja, quando o comprador está disposto a pagar por um serviço ou produto, e o custo da execução das atividades envolvidas em sua criação, determina os lucros. A cadeia de valor funciona como uma forma rigorosa de entender as origens do valor para o comprador que gerarão preços mais altos e os motivos pelos quais os produtos ou serviços substituem outro. Uma estratégia é uma configuração de atividades internamente coerentes que distingue uma empresa de suas rivais.

A perspectiva da empresa baseada na atividade serve também como alicerce para nossa reflexão sobre estratégia em diversos negócios. As atividades constituem ainda uma ferramenta básica para a análise das vantagens e desvantagens competitivas da diversificação. A capacidade de agregar valor, competindo em diversas áreas de negócios, pode ser compreendida em termos da divisão de atividades ou da transferência de habilidades de uma atividade à visão de sinergia, um conceito antes pouco tangível.

Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva: a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade em longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade, uma vez que as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade estável; a segunda são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria.

As forças competitivas de um ramo de negócios são fundamentais para o desenvolvimento das estratégias.

Segundo Barney & Hesterly (2007), a vantagem competitiva é a implementação de uma boa estratégia que, através de sua eficácia, gera um valor econômico maior que a concorrência. O valor econômico está associado aos benefícios ganhos pelos seus clientes na compra de produtos ou serviços. O tamanho da vantagem reside na diferença do valor econômico entre os rivais.

“vantagem competitiva tornam-se a base do pensamento estratégico moderno. As demais técnicas de apoio são dignas de respeito porém devem ser relegadas a um segundo plano (...) é extremamente importante entender a racionalidade das vantagens competitivas, seu valor e seu uso.” (ZACCARELLI,2004, p 91)

Na década de 1990, Porter (1990) relaciona vantagem com criação de valor, ou seja, a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, ultrapassando o custo de fabricação da empresa, fornecendo a diferença entre a oferta de uma organização e das outras.

O contexto da vantagem competitiva sugere um arcabouço teórico suficiente para a investigação desse fenômeno em todas as empresas. Porém, a maneira como as micro, pequenas e médias empresas atuam em relação a isso se torna um desafio à parte.

Serra Torres e Torres (2004) afirmam que a análise do ambiente externo pode ser feita por meio do modelo das cinco forças da competitividade desenvolvido por Porter.

O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia, identificando um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentro do qual uma força está inserindo no próprio setor, sendo que as demais são externas.

Figura 1: Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter.



Fonte: Elaboração dos próprios autores

1.1. AS CINCO FORÇAS DE PORTER

A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma empresa. A meta final da estratégia competitiva é lidar com e, em termos de ideais, modificar estas regras em favor da empresa. Em qualquer empresa, seja ela nacional ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

O valor coletivo dessas cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre investimento superiores aos custo capital. O valor das cinco forças varia de indústria para indústria, podendo modificar-se à medida que uma empresa evolui.

“As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria. O valor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura industrial, ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria.” (PORTER, 1989, p 4)

A estrutura industrial é relativamente estável, mas pode modificar-se com o passar do tempo à medida que uma indústria se desenvolve. Uma mudança estrutural altera o valor global e relativo das forças competitivas, podendo, portanto, influenciar de uma forma positiva ou negativa a rentabilidade da indústria.

As empresas, por meio de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior.

Nem todas as cinco forças terão igual importância, ou seja, cada indústria é única, tendo também sua própria estrutura. A metodologia das cinco forças permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas quem melhorariam, da melhor forma, a rentabilidade da indústria e a sua própria. A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência em uma indústria, ao contrário, ela dirige as energias criativas dos administradores para os aspectos da estrutura da indústria que são mais importantes à rentabilidade em longo prazo. A metodologia visa, no processo, a levantar as possibilidades da descoberta de uma inovação aconselhável.

1.1.1. Rivalidade entre concorrentes

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que “a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”.

Nessa dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. O concorrente direto seriam as empresas que vendem o mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão.

A rivalidade é resultante de um contexto no qual os concorrentes procuram agir diretamente sobre os clientes através de uma procura a curto prazo dos mesmos.

Em geral, a rivalidade ou pressão competitiva, entre concorrentes é mais elevada quando.

- O número de concorrentes é elevado e o seu poder é semelhante;
- A indústria tem crescimento baixo;
- Existem custos fixos ou de armazenamento elevados;
- Os produtos dos concorrentes são pouco diferenciados entre si;
- Os clientes podem mudar de fornecedor a baixos custos;
- Concorrentes com estratégias, objetivos e culturas diferentes.

1.1.2. Entrada de novos concorrentes

Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já estabelecidas. Serra, Torres e Torres (2004).

Tais barreiras seriam fatores que dificultam o surgimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Seguem algumas das principais barreiras a serem analisadas.

- **Economia de Escala:** atrapalha a entrada de novos concorrentes, pois as empresas que já produzem grandes quantidades podem reduzir custos, e novas empresas precisam começar a vender pouco para depois crescer. Apresenta desvantagens de custos;
- **Capital Necessário:** outra restrição financeira, mas aqui se refere à necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais à instalação do negócio. É um dos fatores mais relevantes para impedir o surgimento de novas empresas em um setor;
- **Acesso aos Canais de Distribuição:** se os canais de venda forem limitados, quanto mais as empresas atuais estiverem bem relacionadas (contratualmente) com os canais, menores as chances de novas empresas ganharem espaço;
- **Diferenciação dos produtos:** custos de mudança de fornecedor por parte dos clientes.

A entrada de novos concorrentes na indústria irá ter efeito imediato, diminuindo a procura e, conseqüentemente, aumentando o nível de rivalidade.

A inovação tecnológica pode ser um fator decisivo do novo concorrente para agir sobre a nova indústria, pois um novo processo tecnológico, seja de produção ou de comercialização, pode se tornar um atrativo aos clientes.

1.1.3. Poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores pode ser traduzido como a capacidade de negociação dos clientes para com as empresas do setor. Essa força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poder se.

- As compras do setor são de grande volume;
- Os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação;
- As margens de lucro do setor são estreitas;
- A opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável;
- Os clientes detêm muitas informações sobre alternativas de mercado;
- A indústria cliente é mais concentrada que a dos seus fornecedores.

O poder de negociação dos clientes não depende apenas de causas objetivas, há outro fator primordial, a maior ou menor vontade do cliente em fazer exercer o seu poder, ou seja, em fazer uma escolha mais criteriosa e frequente do seu fornecedor, evitando a lealdade. Sobre tal vontade atua a sua sensibilidade ao preço. Então, o principal elemento de negociação é o preço, direto ou indireto, devido ao peso decisivo no leque de clientes e a facilidade de substituição no mercado.

1.1.4. Poder de negociação dos fornecedores

Quando abordado o poder de negociação dos fornecedores, falar-se-á em ótica semelhante à negociação dos compradores, mas agora voltada ao fornecimento de insumos e serviços para a empresa. Os fornecedores têm poder de negociação quando.

- O setor é dominado por poucas empresas fornecedoras;
- Os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto;
- O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor;
- Não existem produtos substitutos para o nosso input;
- Os produtos fornecidos são muito importantes para o comprador;
- Os compradores desta indústria são pouco importantes para os fornecedores.

Os principais elementos de negociação são os produtos e a entrega devido ao peso decisivo no preço final e a exclusividade por parte do fornecedor.

Com estas em vista, cabe à empresa identificar a atual relação dela com seus principais fornecedores.

1.1.5. Bens substitutos

Os bens substitutos representam aqueles que não são os mesmos produtos que dos outros, mas atendem a mesma necessidade. Segundo Aaker (2007), não competem com a mesma intensidade que os concorrentes primários (mesmos produtos, mesmos mercados), mas ainda são relevantes Aaker (2007). Apresenta os sistemas de alarme eletrônico como substitutos para o mercado de vigilância, ou e-mail como substituto dos Correios, substitutos estes que mostram uma melhoria na relação custo/benefício. E, quando os custos de substituição para o cliente são mínimos, devem ser observados com atenção especial.

Tal ameaça ocorre se:

- o desempenho do preço do substituto é relativo;
- há custos de mudança;
- existe uma tendência do comprador a substituir.

Todas as indústrias estão sob pressão de produtos ou serviços substitutos, o que constitui uma limitação à rentabilidade da indústria tanto no curto como no médio prazo. Sendo assim, uma maior pressão de substitutos conduz a que a atratividade da indústria diminua.

Os principais elementos de entrada de substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados, o que leva a potencialidades de aumento de margens.

1.2. AS CINCO VANTAGENS COMPETITIVAS DE ZACCARELLI

Há vinte anos, o termo concorrência era mais utilizado do que vantagem competitiva. Vantagem competitiva era usada ocasionalmente. Hoje em dia, entretanto, é bem mais entregada. E não apenas por uma questão de preferência. Concorrência é uma palavra que salienta aspectos negativos, enquanto a expressão vantagem competitiva remete a aspectos positivos, tendo um oposto bem claro, a desvantagem competitiva. Com palavras mais precisas, tornou-se mais fácil entender os novos conceitos de Zaccarelli.

“Existem vários tipos de vantagens competitivas, cada qual com uma natureza peculiar, o que os torna muito diferentes entre si, apesar de todos levarem à mesma consequência – o sucesso da empresa.” (ZACCARELLI,2004, p 91)

Zaccarelli distinguiu cinco tipos de vantagem competitiva.

- Vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes;
- Vantagem competitiva por ter custos internos baixos e preços de vendas normais;
- Vantagem competitiva por ter custos externos baixos e preço de vendas normais;
- Vantagem competitiva pela existência de talentos especiais na empresa;
- Vantagem competitiva por diferenciação no negócio.

1.2.1.Por ter a preferência dos clientes

A vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes refere-se simplesmente ao nosso produto ter a preferência dos clientes sobre os produtos das empresas concorrentes nas condições do mercado.

A preferência dos clientes deve manifestar-se “nas condições do mercado”, isto é, o produto pode ser preferido em determinado local pelo simples fato de

estar disponível, ao contrário dos produtos concorrentes, mesmo que nada mais os diferencie.

A estratégia pelos clientes é também chamada de estratégia de marketing.

1.2.2.Custos internos baixos e preços de venda normais

A vantagem competitiva de custos internos baixos caracteriza-se isoladamente, pressupondo-se que os preços de venda praticados pela empresa são os normais, semelhantes aos dos concorrentes. Essa situação de os preços de venda serem independentes dos custos internos é comum. Isso se verifica, por exemplo, com commodities¹, cujos preços são fixados pelo mercado internacional independentemente dos custos dos produtores. As empresas que tiverem custos relativamente altos poderão amargar prejuízos ou lucros relativamente baixos.

A vantagem competitiva de custo interno baixo vale, certamente, muito mais pelo o que ela torna possível do que pela sua economia direta propriamente dita.

1.2.3.Custos externos baixos e preços de venda normais

Os custos externos referem-se a preços pagos às outras empresas para aquisição de matérias-primas, frete para recebimento ou entrega de mercadorias a distribuidores, a armazenagem de matérias-primas e de produtos acabados.

Os custos externos têm-se tornado cada vez maiores e mais importantes em relação aos custos internos. Entretanto, por se tratar de uma tendência relativamente recente, ainda não se conhecem ao certo todas as implicações do fenômeno.

1.2.4.Vantagem competitiva por diferenciação no negócio

A vantagem competitiva por diferenciação no negócio verifica-se quando uma empresa obtém vantagem sobre os concorrentes ao mudar a forma de negociar com fornecedores e/ou distribuidores sem alterar o produto. A alteração

¹Commodities (significa mercadoria em inglês) podem ser definidas como mercadorias, principalmente minérios e gêneros agrícolas, que são produzidos em larga escala e comercializados em nível mundial. As commodities são negociadas em bolsas mercadorias, portanto seus preços são definidos em nível global, pelo mercado internacional.

no preço pago pelo fornecimento ou pela distribuição não pertence a esse tipo de vantagem competitiva, sendo pertinente a vantagem competitiva de custos externos baixos.

1.2.5. Vantagem competitiva pela existência de talentos especiais na empresa

A existência de pessoas especialmente talentosas na empresa – seja em funções operacionais ou gerenciais – propicia vantagem sobre os concorrentes em razão da maior habilidade que elas têm para perceber oportunidades de bons negócios implementados antes dos concorrentes, ou para sair de negócios cuja rentabilidade tende a cair. Tal vantagem é decorrente de indivíduos com grande capacidade de enxergar a situação futura do mercado. Em alguns setores, esse tipo de talento é essencial como, por exemplo, em empresas de propaganda, de investimento ou de desenvolvimento tecnológico.

1.3. VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS FORMAIS

Empresas formalizadas encontram suas vantagens de várias formas, conforme abaixo descrito.

- **Acesso a Créditos Bancários:** é parte integrante dos negócios da organização tendo acesso às linhas de créditos de órgãos do Governo Federal como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), também de Bancos Privados.
- **Registro da Empresa:** quando são registradas, passam a ter um número de CNPJ, ou seja, elas existem de fato. Aumenta o poder de negociação na compra de produtos ou matéria-prima para seu negócio.
- **Investimento em Publicidade e Propaganda:** a partir do seu registro, ela tem vantagem da divulgação de seus produtos e serviços através da publicidade e propaganda.
- **Contratação de Seguro de Produtos:** a empresa pode contratar seguro do estabelecimento e seus produtos para cobertura de prejuízos no caso de haver um sinistro.

- **Acesso a Tecnologias:** empresas formais têm acesso a tecnologias, beneficiando sua empresa e seus clientes (software, hardware etc).
- **Vendas de Produtos Legais:** compram de acordo com a legislação, garantindo a qualidade dos produtos e até a troca de mercadoria com defeitos, garantindo ao cliente o direito de usufruir do código de defesa do consumidor.
- **Registro de Funcionários:** trabalham de acordo com CLT (consolidação das leis trabalhistas), gerando benefícios aos colaboradores.
- **Recolhimento de Impostos:** recolhem impostos e contribuições Federais (IR Pessoa Jurídica, IPI, ICMS, ISS Cofins, PIS, INSS etc...).
- **Planejamento Estratégico:** definem missão, visão e os objetivos da organização.

1.4. VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS INFORMAIS

Apesar de as empresas estarem inseridas na informalidade, encontram algumas vantagens competitivas a seguir descritas.

- **Registro de Funcionários:** não há despesas com impostos sobre os colaboradores.
- **Recolhimento de Impostos:** empresas Informais sonégam impostos.

“Do ponto de vista do recolhimento de impostos, isso é muito ruim porque o Fisco ganharia mais caso o exército da informalidade entrasse na lista dos contribuintes. Pelo ângulo social, o mercado clandestino é muito positivo porque dá renda e sustento mais decente a algo com 30 milhões de brasileiros, conforme as contas existentes” (REVISTA VEJA, 1995,p.90-99).

- **Custos Baixos:** uma empresa que opera na informalidade tem uma vantagem de custos enormes frente à formalidade, uma vez que o não pagamento de Impostos sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), Imposto de Renda (IR), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o financiamento da Seguridade Social (COFINS),

acaba gerando uma redução nos custos muito significativa. (GARCIA 2005 apud FROEHLICH et al, 2010)

- **Mobilidade:** os informais tem facilidade de estar em locais onde a o maior número de pessoas.

Quadro 1: Comparativo das Vantagens Competitivas.

Vantagens Competitivas	FORMAL	INFORMAL
Acesso a Créditos Bancários	SIM	NÃO
Registro da Empresa	SIM	NÃO
Investimento em Publicidade e Propaganda	SIM	NÃO
Contratação de Seguro de Produtos	SIM	NÃO
Acesso a Tecnologia	SIM	NÃO
Vendas de Produtos Legais	SIM	NÃO
Registro de Funcionários	SIM	SIM
Recolhimento de Impostos	NÃO	SIM
Custo Baixo	NÃO	SIM
Mobilidade	NÃO	SIM

Fonte: Elaboração dos próprios autores.

1.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Porter, o objetivo de uma estratégia é conceder à empresa uma posição favorável numa indústria de modo que ela possa se defender melhor dos seus concorrentes. O autor citado define estratégia como o meio empregado ou o caminho determinado pela empresa para atingir o seu objetivo: ser competitiva e destacar-se frente aos seus concorrentes e consumidores.

Para definir uma estratégia, é fundamental que ela esteja em harmonia com seus produtos, mercado, clientes e dentro do contexto dos negócios da empresa. Da interação desses elementos, surgem possibilidades para que a mesma seja competitiva, concentrando esforços para a adoção de estratégias que reduzam os custos de produção, diferenciem os produtos ou possibilitem segmentar o mercado.

Os métodos utilizados para superar os concorrentes ao enfrentar forças competitivas numa indústria são.

- Liderança de custos – baseia-se na obtenção de custos mais baixos que a concorrência, utilizando a eficiência como fator fundamental.

- Diferenciação – baseia-se na obtenção de produtos de valor superior ao da concorrência, porque são diferentes, utilizando qualidade, inovação e intimidade com os clientes, ou uma combinação deles, como fatores fundamentais.
- Foco – baseia-se na seleção de um segmento limitado de clientes, que se consegue servir melhor que a concorrência em diferenciação ou eficiência. É uma estratégia típica de pequenas empresas.

Terão de ser explícitas quais as estratégias de negócios dominantes em que os investimentos deverão se integrar, os seus fundamentos e a sua evolução ao longo do tempo. A falta de uma visão clara da estratégia pode conduzir à perda das vantagens competitivas fundamentais. Se, por exemplo, os clientes alvo procuram moda e estilo, a estratégia dominante consistirá numa diferenciação por estes fatores, e o design, o desenvolvimento, a flexibilidade e a velocidade serão essenciais. Se a opção for por preços baixos, o que implica liderança de custos, a estratégia será bem distinta.

Além de direcionar a empresa no mercado e guiar empresas novas, a estratégia de Negócios determina a linha central de atuação da empresa e fornece suporte ao empreendedor ou novo empreendedor a pensar as previsões para o seu negócio dentro de um prazo estabelecido.

1.5.1. O Plano de Negócios

- Avalia riscos e oportunidades;
- Clarifica os objetivos;
- Guia nas tomadas de decisões;
- Auxilia na gestão estratégica;
- Dá base histórica externa e interna para o empreendimento.

A estratégia nos negócios é uma adaptação da estratégia militar. Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que *“todos os homens podem ver as tácticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a*

estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. Sun Tzu (A Arte da Guerra).

A sua função é conceber um plano que garanta à empresa atingir os seus objetivos. No caso da guerra, o principal objetivo é vencer o inimigo. No caso dos negócios, é ser lucrativo e bater a concorrência. No entanto, as empresas recentemente estão adaptando outros objetivos estratégicos, como a sustentabilidade e a ética.

Definir a estratégia é um processo difícil e que obriga a uma reflexão profunda. A empresa terá de fazer algumas escolhas quanto à forma como irá atuar no mercado. Sendo o mercado por natureza dinâmico, existe uma infinidade de caminhos que a empresa terá de analisar, escolhendo o que mais lhe interessa. Além disso, tem de ser suficientemente flexível para se adaptar a um mundo em constante evolução sem perder os seus objetivos estratégicos de vista.

“O planeamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa (...) toda a atividade de planeamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.”
(REBOUÇAS, 1997, p33)

Os objetivos estratégicos também podem ser decompostos em unidades de negócio. Nesse caso, a empresa define de que forma vai interagir e competir em cada um dos mercados e linhas de produtos específicos. A estratégia irá definir que produtos vender, em quais mercados, que necessidade do consumidor vai servir e que vantagens competitivas procurarão obter sobre a concorrência.

É uma técnica administrativa que, através de análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fracos e fortes para o cumprimento da sua missão e, por meio dessa consciência, estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir afim de aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

CAPÍTULO II

2. INFORMALIDADE E FORMALIDADE

Segundo Weber, podemos mencionar o setor informal como grupos sociais primários.

“Encontram-se na categoria dos grupos sociais primários as famílias, os grupos de amigos e de vizinhos e certos grupos de interesse profissional ou social, como os grupos de voluntários e artistas amadores. nestes grupos, também chamados informais, predominam as relações pessoais. Em muitos deste tipo, as pessoas ingressam e saem voluntariamente.” (WEBER, 2002)

O grupo em questão deixa claro que é informal, não havendo vínculos entre as partes, encontrando uma forma de trabalho sem a preocupação com deveres e obrigações.

O mesmo autor define o setor formal como grupos sociais secundários.

“A categoria dos grupos sociais secundários abrange os grupos formais, assim chamados porque com eles as pessoas têm relações regidas por regulamentos explícitas. É o caso de todos os tipos de organizações formais, especialmente da maior delas, o Estado. As organizações formais baseiam-se em normas explícitas que criam direitos e obrigações para seus integrantes.” (WEBER, 2002)

Já o setor formal definido por Weber como grupo secundário, são as organizações regidas por regulamentos, burocracias.

2.1. INFORMALIDADE

A informalidade, trabalho informal, economia informal é o conjunto de termos do setor informal onde se encontram atividades extraoficiais e não tributadas reconhecidas como atividades lícitas e legítimas, apesar da ausência de regulamentação por parte do Poder Público.

Seja qual for o conceito que o qualifica, o significado “informal” traz, já na sua raiz etimológica, algo que não tem forma ou ausência de formalidade (HOUAISS, 2004).

2.1.1. História da Informalidade

A história da informalidade, no Brasil, tem início no período escravista onde a economia girava em torno da agricultura com a apropriação da mão de obra escrava. Após a abolição da escravatura, vieram os imigrantes europeus que, por sua vez, trabalhavam de forma exploratória da mão de obra em uma condição precária.

A migração pelo território brasileiro deu-se nos ciclos da cana-de-açúcar, ouro, borracha e café. E, com o processo da industrialização, a região Sudeste torna-se um grande polo de concentração de migrantes. Acentua-se, então, o processo de êxodo rural, migração do campo para a cidade, em larga escala, na busca de melhores empregos e salários. No entanto, as cidades não suportavam o número de pessoas que buscavam trabalho, já que a economia não crescia na mesma proporção que a migração, tendo como consequências o desemprego e o subemprego no setor informal.

“O trabalho informal seria, dentro dessa lógica, apenas uma máscara que esconde as velhas formas de trabalho precárias, exploração da mão de obra e indefinição dos direitos no âmbito da regulação trabalhista moderna”. (FUKIMOTO 2006).

2.1.2. Dificuldades e burocracias para ser formal

Muitas dificuldades foram enfrentadas até chegarmos às facilidades atuais, sendo que na década de 80, a formação de uma empresa era muito discutida.

“Como o Brasil atravessa, presentemente, uma das mais sérias crises de sua história, gerada pela combinação de fatores exógenos e endógenos, o Direito do Trabalho não pode deixar de ser orientado no sentido de contribuir para mitigar os efeitos da apontada crise. Pelo adequado manejo de suas regras, a exagerada tendência à concentração da economia conducente ao realce das empresas multinacionais e das empresas públicas pode ser desacelerada em benefício das pequenas empresas, favorecendo-se dessa maneira, a riqueza nacional e a privatização da economia. Basta, para esse efeito, que o legislador, atentando para as disparidades existentes entre a macro e a microempresa, estabeleça para a última um estatuto especial, diferenciado por normas de maior plasticidade e menor onerosidade, entre as quais a da utilização mais ampla do contrato a prazo.” (MAGANO, 1984 apud DARCANHY, 2001)

Segundo o conceito popular, a burocracia é entendida como uma empresa ou organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas e eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si mesmo.

A necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia a fim de que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito pode conduzir ao excesso de formalismo, de documentação e, conseqüentemente, de papelório. Apesar de todas as suas limitações e restrições, a burocracia é talvez uma das melhores alternativas de organização, superior a várias outras tentadas no decorrer do século XX.

Além da burocracia, encontravam-se também algumas dificuldades com altos encargos trabalhistas e tributários. Nesse sentido, o Brasil é reconhecido internacionalmente como um país que aplica pesados impostos sobre seus contribuintes, não apenas no que diz respeito aos pequenos empreendimentos formais, há muita burocracia para a liberação de licença para funcionamento de novos negócios.

Para abertura da empresa, existem alguns passos e obrigações a serem seguidos.

Passo a passo do registro.

- **Assessoria** – Contratar um profissional especializado para redigir o contrato social e assessorá-lo no enquadramento jurídico da empresa. Informar-se como registrar comerciais e industriais;
- **Consulta prévia de local** – Verificar na administração regional ou prefeitura se a empresa pode funcionar no endereço pretendido;
- **Nome** – Não pode haver duas empresas com nomes idênticos, no mesmo setor e estado. Verificar, na junta comercial ou no cartório de registro de pessoa jurídica, se é possível usar o nome que se deseja.
- **Registro na Junta Comercial** – É feito após a aprovação de nome e endereço;
- **Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ)** – Consultar o site da secretaria da Receita Federal para verificar como obter o CNPJ;

- **Alvará do Corpo de Bombeiros** – As prefeituras costumam exigir inspeção e vistoria pelo Corpo de Bombeiros, que emitirá a licença;
- **Alvará da Prefeitura** – Concedido pela Secretaria de Desenvolvimento Urbano;
- **Inscrição Estadual** – É preciso apresentar Certidão Negativa de Débito, do titular ou dos sócios para a Fazenda Pública Estadual;
- **Inscrição na Previdência Social** – Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) – A matrícula é feita simultaneamente à inscrição da empresa no CNPJ ou direto no INSS;
- **Autorização para impressão de documentos fiscais** – Solicitada à agência da Receita Estadual;
- **Inscrição no sindicato patronal** – Procurar a federação das indústrias ou do comércio do seu estado;
- **Outros** – Conforme atividade e local da empresa, serão necessários outros registros e inspeções, como Vigilância Sanitária, Secretarias de Saúde e do Meio Ambiente.

Obrigações: embora variem devido ao tipo de atividade, as principais obrigações de uma empresa são.

Tributos e encargos Federais

- Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social);
- CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido);
- CSS (Contribuição para a Seguridade Social);
- FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Trabalho);
- INSS (Instituto Nacional do Seguro Social);
- IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados);
- IR (Imposto de Renda);
- PIS (Programa de Integração Social).

Estaduais, Municipais e outros

- ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias – estadual);
- ISS (Imposto Sobre Serviço);
- Contribuição sindical.

O microempresário pode optar pelo Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), um mecanismo facilitador para o pagamento dos tributos federais, englobando-os num único imposto.

- Livros contábeis

São vários os livros obrigatórios, por isso é necessário contratar um contador que possua registro no Conselho Regional de Contabilidade a fim de manter os mesmos atualizados e em ordem, evitando multas e problemas quando houver fiscalização.

Todas essas burocracias encontradas fazem com que os informais encontrem vantagens de continuar trabalhando, porém de forma ilegal.

As vantagens encontradas foram.

- Ter horário flexível;
- Fazer o próprio salário;
- Não ter idade mínima ou máxima;
- Não precisa cumprir normas das empresas;
- Trabalhar conforme sazonalidade;
- Encontrar oportunidade de trabalho por não haver disputa pela vaga;
- Não pagar impostos nem direitos trabalhistas.

O que impede os empreendedores a serem formais, além das dificuldades e burocracia, é a falta de informação, pois o governo vem estabelecendo novas leis e decretos, trazendo facilidades e vantagens às empresas de pequeno porte, microempresas e, nos tempos atuais, até mesmo para o microempreendedor individual (MEI). Há, ainda, meios para trabalhar de forma legal, como as cooperativas, podendo participar com contribuição acessível, trazendo benefícios quando se participar de projetos municipais.

2.2. FORMALIDADE

Formalidade significa que as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos, chamados leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes. A formalidade é a operação obrigatória para o cumprimento de certos atos jurídicos, administrativos. Com a chegada da

industrialização, a partir do século XVIII e XIX, foi criado o trabalho formal, onde foram definidas as tarefas e a remuneração devida.

2.2.1.História da formalidade

Getúlio Vargas, o mais importante político brasileiro, em 26 de Novembro de 1930, criou o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio

“(...) em 1930 cria-se o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Dois anos mais tarde, Vargas adota mudanças na legislação favoráveis ao operariado: estabelece, por exemplo, a jornada de 8 horas na indústria e comércio.” (PRIORE, VENANCIO,2010, p 255).

Em 1932, foi instituída a carteira profissional como documento obrigatório para registro dos contratos de trabalho. Já em 1939, seria instituída a Justiça do Trabalho. A CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) surgiu pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, quando o Governo Vargas conseguiu atingir seus objetivos, a regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho nela prevista. A CLT é o resultado de treze anos de trabalho - desde o início do Estado Novo até 1943 - que se empenhou em criar uma legislação trabalhista que atendesse à necessidade de proteção do trabalhador, dentro de um contexto de "estado regulamentador".

A Consolidação das Leis do Trabalho, cuja sigla é CLT, regulamenta as relações trabalhistas, tanto do trabalho urbano quanto do rural. Desde sua publicação, já sofreu várias alterações, visando adaptar o texto às nuances da modernidade. Apesar disso, ela continua sendo o principal instrumento para regulamentar as relações de trabalho e proteger os trabalhadores.

Apesar das críticas que vem sofrendo, a CLT cumpre seu papel, especialmente em relação à proteção dos direitos do trabalhador. Entretanto, pelos seus aspectos burocráticos e excessivamente regulamentadores, carecem de uma atualização, especialmente para simplificação de normas aplicáveis a pequenas e médias empresas.

2.2.2. Vantagens e benefícios da formalidade

A formalidade, no Brasil, traz diversas vantagens e benefícios para a sociedade, organizações, microempreendedores, trabalhadores e até ao próprio consumidor.

“Se desejamos ter riqueza, devemos, em primeiro lugar, realizar trabalhos que beneficiem o maior número possível de pessoas. Depois, trabalharmos de modo que se multiplique abundantemente.” (TANIGUCHI, 1993 apud ZENAIDE CARVALHO, 2009)

Augusto Barbosa Lima (2010) diz que ter uma empresa legalmente e formalmente é uma vantagem enorme para a sociedade, para o negócio e para o próprio empreendedor. A sociedade beneficia-se pelos resultados positivos gerados por tal empresa, tais como: impostos, empregos, produtos responsáveis e, até, por seu envolvimento com a vizinhança. O negócio em que a empresa atua é beneficiado pela legalidade e formalidade das empresas que nele atuam por não ser paulatinamente destruído pelos efeitos nos preços e no desenvolvimento dele causados pela sonegação e pela baixa qualidade de gestão.

Outras vantagens diretas que o empresário tem ao formalizar seu negócio, segundo a Contabilidade Reimer (2010), são.

- Não estar sujeito às penalidades previstas em lei (notificações, autuações, multas) uma vez que sua empresa estará funcionando regularizada;
- Acesso às licitações públicas. Empresas não formalizadas ou profissionais autônomos não podem participar de licitações;
- Credibilidade e facilidade de desenvolvimento de novos clientes. O profissional autônomo, muitas vezes, não é visto com a responsabilidade e profissionalismo que uma empresa pode oferecer. Os produtos e serviços oferecidos por uma empresa têm sua procedência garantida e reconhecida pelos órgãos competentes;
- Facilidade na compra de insumos ou produtos para comercialização e/ou industrialização junto aos fornecedores;
- Empresas formalizadas possuem maiores garantias quanto à cobrança de dívidas, pois, a partir do momento da emissão da Nota Fiscal, é possível utilizar cobranças bancárias e duplicatas;

- A constituição da empresa competente possibilita ao empresário regularizar a sua fonte de renda, justificando com isso o seu patrimônio;
- A Contabilidade auxilia o empresário no controle do patrimônio, receitas e despesas da empresa, orientando e escolhendo as melhores formas de tributação, sugerindo investimentos e ações que podem beneficiar o seu negócio. O empresário passa a ter um controle mais detalhado sobre a situação geral da empresa;
- Evitar denúncia de outras empresas que atuam no mesmo seguimento de forma regularizada e que podem considerar como prática de concorrência desleal o fato da sua empresa não estar formalizada.

A legalidade nos negócios não traz benefícios apenas à organização. Quem trabalha com carteira assinada (CLT) não passa por sobressaltos. O funcionário tem direito a Fundo de Garantia, INSS, férias remuneradas, 13º salário, assistência médica e demais benefícios. Eis apenas alguns dos benefícios conquistados, ao longo de vários anos, pelos brasileiros.

Quando a empresa e os trabalhadores conseguem trabalhar juntos, na legalidade, são capazes de fornecer um produto ou serviço com qualidade ao consumidor final.

Para os consumidores, a vantagem em comprar mercadoria de camelô é o preço dos produtos que, normalmente, saem mais em conta do que em uma loja. A desvantagem é que os ambulantes não entregam cupom fiscal e nem dão garantia do produto.

Apesar da concorrência desleal do mercado informal, a principal vantagem da formalidade é justamente a desvantagem do informal. Por não conseguir emitir uma nota fiscal, o consumidor final não possui garantia nenhuma frente a todos os direitos descritos no código do consumidor.

2.3. POSIÇÃO DA FORMALIDADE X INFORMALIDADE NO BRASIL ENTRE 2001 E 2009

Neste tópico, é analisado o processo de formalização do mercado de trabalho brasileiro, na década de 2000, em forma de tabelas, de dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD/IBGE).

A primeira análise mostra o crescimento da formalidade do ano 2000 até 2009, frente à informalidade com apenas um pequeno aumento. Destaca-se o aumento da formalização de trabalhadores com carteira assinada durante esse período.

Quadro 2: Posição da ocupação entre 2001 e 2009, em milhões de ocupados

Posição em Ocupação (em Milhões)	ANO									Aumento Absoluto (em %)
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Formal	28,58	29,48	30,58	32,94	34,28	36,09	38,22	40,08	41	43,42
Empregado com Carteira	22,18	22,93	23,7	25,69	27,05	28,34	30,19	31,88	32,36	45,92
Militar	0,27	0,21	0,25	0,26	0,25	0,27	0,24	0,26	0,28	3,55
Funcionário público	4,6	4,78	4,98	5,31	5,24	5,63	5,95	6,16	6,36	38,19
Trabalhador doméstico com carteira	1,54	1,56	1,65	1,67	1,75	1,84	1,83	1,77	2	29,98
Informal	43,69	45,38	45,35	48,18	49,12	49,25	49,15	48,17	47,7	9,19
Empregado sem Carteira	13,88	14,48	14,15	15,44	15,45	15,81	15,7	15,88	15,31	10,29
Trabalhador doméstico sem carteira	4,36	4,49	4,44	4,8	4,91	4,94	4,9	4,85	5,23	20,02
Conta própria	16,83	17,4	17,71	18,57	18,83	18,92	19,21	18,69	18,98	12,75
Trabalhador na produção para o próprio consumo	2,88	3,1	3,32	3,39	3,89	4,04	3,89	4,05	3,78	31,14
Trabalhador na construção para o próprio uso	0,15	0,15	0,12	0,1	0,12	0,14	0,14	0,11	0,1	-30,08
Não remunerado	5,58	5,76	5,61	5,88	5,91	5,4	5,31	4,59	4,3	-23,02
Empregador	3,18	3,32	3,32	3,48	3,68	3,98	3,41	4,14	3,99	25,37

Fonte: Adaptado da Fonte PNAD

Por meio da segunda análise da posição de ocupação na Região Sudeste, percebe-se onde existe a maior ocupação de postos formais, assim como uma vertiginosa queda nos postos informais.

Quadro 3: Posição da ocupação entre 2001 e 2009, por grandes regiões, em %

Região	2001*	2002*	2003*	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Aumento relativo	Aumento Absoluto
Formal	47,05	46,8	47,57	48,83	48,91	50,14	51,77	52,92	53,62	13,96	38,19
Sudeste Informal	48,19	48,46	47,64	46,67	46,47	44,85	44,08	42,33	41,94	-12,96	5,55
Empregadores	4,76	4,74	4,79	4,49	4,63	5,02	4,15	4,75	4,43	-6,82	13

Fonte: Adaptado da Fonte PNDA

Na análise, em relação a horas trabalhadas, os trabalhadores formalizados ficam, em sua maioria, concentrados na faixa entre 40 e 44 horas semanais, jornada mais comum em todas empresas que trabalham na CLT, nota-se que os trabalhadores informais começam a deixar de trabalhar menos, havendo um aumento em horas acima de 40.

Quadro 4: Posição da ocupação entre 2001 e 2009, por horas trabalhadas, em %

Horas Trabalhadas		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Aumento relativo	Aumento Absoluto
Até 14 horas	Formal	3,81	2,79	3,77	3,28	3,1	3,34	5,23	2,66	3,03	-20,56	-6,85
	Informal	94,89	96,1	95	95,48	96	95,62	93,76	96,01	95,49	0,63	18
	Empregadores	1,3	1,12	1,23	1,24	0,9	1,04	1	1,33	1,49	14,35	34,09
De 15 a 39h	Formal	22,19	21,88	21,72	21,41	21,31	22,37	22,05	22,61	22,28	0,41	30,2
	Informal	75,94	76,16	76,42	76,6	76,62	75,44	75,97	75	75,61	-0,43	29,1
	Empregadores	1,87	1,96	1,86	1,99	2,07	2,19	1,99	2,39	2,11	12,76	46,22
40 a 44 horas	Formal	55,12	54,93	56	55,94	56,63	57,71	59,15	60,97	62,03	12,53	73,7
	Informal	41,92	41,9	40,96	41,09	40,24	39,07	38,22	35,76	34,84	-16,89	28,3
	Empregadores	2,96	3,17	3,04	2,97	3,13	3,21	2,63	3,27	3,13	5,82	63,35
45 a 48 horas	Formal	47,62	48,57	50,53	50,26	51,79	52,6	53,56	53,94	54,09	13,6	13,51
	Informal	48,75	47,62	45,79	46,14	44,29	43,35	42,91	41,34	41,52	-14,83	-14,89
	Empregadores	3,63	3,8	3,68	3,6	3,92	4,05	3,53	4,72	4,39	20,76	20,68
Mais de 49 horas	Formal	30,04	30,61	30,82	31,9	32,71	34,13	35,47	36,37	36,72	22,22	13,22
	Informal	60,83	60,31	59,88	58,69	57,57	55,38	55,62	53,4	52,75	-13,27	-19,66
	Empregadores	9,13	9,08	9,31	9,4	9,72	10,48	8,91	10,23	10,53	15,31	6,82

Fonte: Adaptado da Fonte PNAD

Por último, foi analisada a posição do ramo de Alimentação que, nos últimos anos, levou muitos trabalhadores informais a migrarem para a formalidade, o que ocasionou um aumento considerável no ramo alimentício.

Quadro 5: Posição da ocupação entre 2002 e 2009, por ramo de atividade, em %

Ramo de Atividade		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Aumento relativo	Aumento Absoluto
Alojamento e	Formal	---	30,44	30,48	31,04	32,15	33,71	35,61	35,73	36,92	21,28	51,64
Alimentação	Informal	---	62,35	62,62	61,77	59,55	57,84	57,03	56,29	55,55	-10,91	11,12
	Empregadores	---	7,21	6,9	7,19	8,3	8,45	7,36	7,99	7,53	4,52	31

Fonte: Adaptado da Fonte PNAD

2.4. O GOVERNO BENEFICIANDO OS MICROEMPREENDEDORES

Em 01 julho de 2009, iniciou-se o projeto MEI (microempreendedor individual), no qual o governo incentiva os trabalhadores informais a se tornarem formais, mostrando as vantagens da formalização. Através do site www.portaldoempreendedor.gov.br, o profissional obtém o registro no CNPJ e as inscrições na Junta Comercial e na Previdência Social. Em vez de ir à Junta Comercial, à Vigilância Sanitária, à Prefeitura, à Receita e a outros órgãos, o candidato a empresário realizará todos os procedimentos online. A previsão é que esse processo dure, no máximo, 30 minutos.

O Empreendedor individual foi criado pela Lei Complementar 128/08, que aprimorou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (LC 123/06). A partir de 1º de julho de 2009, poderão se formalizar, por meio desse mecanismo, empreendedores da indústria, comércio e serviço – exceto locação de mão-de-obra e profissões regulamentadas por lei – com receita bruta anual de até R\$ 36 mil. Os interessados devem ter, no máximo, um funcionário com renda de até um salário mínimo mensal.

A adesão a essa nova categoria garantirá vários benefícios, como aposentadoria, auxílio-doença, licença à maternidade, seguro contra acidente de trabalho, pensão por morte e auxílio reclusão. Para obter tais benefícios o empreendedor deverá ter contribuído por um período pré-determinado. Empreendedores do comércio e da indústria pagarão um valor fixo mensal de

11% sobre o salário-mínimo, referente ao INSS pessoal mais R\$ 1 de ICMS. Prestadores de serviços arcarão com os mesmos 11% sobre o mínimo mais R\$ 5 de ISS. Já os profissionais que atuam em atividades mistas (indústria ou comércio com serviços), pagarão os 11% do mínimo mais R\$ 1 de ICMS e R\$ 5 de ISS.

2.4.1.Vantagens do Microempreendedor Individual (MEI)

- Cobertura Previdenciária: cobertura Previdenciária ao Empreendedor e sua família (auxílio-doença, aposentadoria por idade, salário-maternidade após carência, pensão e auxílio reclusão), com contribuição mensal reduzida - 5% do salário mínimo.
- Contratação de um funcionário com menor custo: tal benefício permite ao Empreendedor admitir até um empregado a baixo custo, possibilitando desenvolver melhor o seu negócio como também crescer.
- Redução da carga tributária: baixo custo para se formalizar, tendo um valor fixo por mês. O valor pago ao INSS objetiva oferecer cobertura Previdenciária ao Empreendedor e sua família a baixo custo. O custo da formalização é, de fato, muito baixo, permitindo ao Empreendedor saber quanto gastará por mês, sem surpresas, havendo condições de crescer, pois o seu negócio contará com apoio creditício e gerencial, além da tranquilidade para trabalhar em razão da cobertura Previdenciária própria e da família.
- Ausência de burocracia: ausência de burocracia para se manter formal, fazendo uma única declaração por ano sobre o seu faturamento, que deve ser controlado mês a mês, a fim de que, ao final do ano, esteja devidamente organizado.
- Acesso a serviços bancários, inclusive crédito: com a formalização, o Empreendedor terá condições de obter crédito junto aos Bancos, principalmente Bancos Públicos, como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco do Nordeste. Os mesmos dispõem de linhas de financiamento com redução de tarifas e taxas de juros adequadas.

- Compras e vendas em conjunto: permitir a união para compras em conjunto através da formação de consórcio de fins específicos. A Lei faculta a união de Empreendedores Individuais com vistas à formação de consórcios com o fim específico de realizar compras. Essa medida permitirá aos Empreendedores condições mais vantajosas em preços e condições de pagamento das mercadorias compradas uma vez que o volume comprado será maior.
- Emissão de alvará pela internet: toda atividade comercial, industrial ou de serviço precisa de autorização da Prefeitura para ser exercida. Essa autorização (licença ou alvará) será concedida, sem o pagamento de qualquer taxa, o mesmo acontecendo para o registro na Junta Comercial.
- Cidadania: a cidadania não tem preço e ela começa com o direito à dignidade que se traduz na condição humana de autorealização pessoal, profissional e social. Ser um empreendedor formalizado significa andar de cabeça erguida e poder dizer eu sou cidadão, eu exerço minha profissão de acordo com as leis do meu País. Ser formal é também ser cidadão.
- Mais fácil vender para o governo: o Governo é um grande comprador de mercadorias e serviços, nas suas três esferas: Federal, Estadual e Municipal. Para vender ao Governo, é preciso estar formalizado.
- Serviços gratuitos: na formalização e durante o primeiro ano como Empreendedor Individual, haverá uma rede de empresas contábeis que irão prestar assessoria de graça como forma de incentivar e melhorar as condições de negócio do País.
- Apoio do técnico do SEBRAE na organização do negócio: o SEBRAE estará orientando e assessorando os Empreendedores que assim o desejarem. Serão cursos e planejamentos de negócios com vistas a capacitar os empreendedores, tornando-os mais aptos a manterem e desenvolverem as suas aptidões.
- Possibilidade de crescimento como empreendedor: com todo esse apoio e o fato de estarem no mercado de forma legal, as chances de crescer e prosperar aumentam e o que hoje é apenas um pequeno negócio amanhã poderá ser uma média e até uma grande empresa. Os grandes

empresários não nasceram grandes, eles começaram pequenos e foram crescendo, aos poucos, de modo sustentável.

- Segurança jurídica: a formalização está amparada em Lei Complementar que impede alterações por Medida Provisória e exige quórum qualificado no Congresso Nacional. O Empreendedor Individual é fruto da aprovação, pelo Congresso Nacional, da Lei Complementar 128/08, que foi prontamente sancionada pelo ex-presidente Lula. O fato de ser uma Lei Complementar dá segurança ao Empreendedor porque ele sabe que as suas regras são estáveis e para serem alteradas necessitam de outra Lei Complementar a ser votada também pelo Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da República, ou seja, há uma grande segurança jurídica de que as regras atuais não serão alteradas facilmente.

2.5. O SEBRAE COMO FERRAMENTA PARA NOVOS EMPREENDEDORES

Foi em 1972, após o 2º Congresso das classes produtoras, que foi criado um órgão federal de assistência à pequena empresa. Nasce, assim o Centro Brasileiro de Apoio Gerencial à Pequena e Média Empresa (CEBRAE).

Somente em 1990 deixou de se vincular ao governo federal, tornando-se um instrumento autônomo sem fins lucrativos, surgindo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE).

O SEBRAE vem como uma ferramenta para atender a milhões de empreendedores informais que carecem de informações básicas de gestão e assistência técnica nas áreas de recursos humanos, produção, econômicos e financeiros, disponibilizando, ainda, cursos, palestras e consultorias, auxiliando a empresa a aproximar-se de parceiros e clientes, tornando, desse modo o negócio mais competitivo e lucrativo.

O SEBRAE, a fim de dinamizar o processo, disponibiliza atendimento presencial em todo o país, atendimento telefônico gratuito e online.

2.6. EMPREENDEDORISMO

As definições de empreendedorismo incluem: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, aceitando o risco ou o fracasso.

“Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüências recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (HISRICH e PETERS, 2004 p 29)

O empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma ordem.

O empreendedor é quem apresenta determinadas habilidades e competência para criar, abrir e gerir um negócio, obtendo resultados positivos.

O êxito nos negócios depende principalmente de nossos próprios comportamentos, características e atitudes, e não tanto do conhecimento técnico de gestão quanto se imaginava até pouco tempo atrás. No Brasil, apenas 14% dos empreendedores têm formação superior e 30% sequer concluíram o ensino fundamental, enquanto que nos países desenvolvidos, 58% dos empreendedores possuem o nível superior. Quanto mais alto for o nível de escolaridade de um país, maior será a proporção de empreendedorismo por oportunidade.

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre com o foco na criação de uma nova estratégia, no assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, persistência, ser visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e, principalmente, ter “paixão” pelo que faz.

CAPÍTULO III

3. ESTUDO DE CASO: BLACK DOG

A história de sucesso da Rede BLACK DOG começa, em 1993, quando Leandro Neves, dotado do espírito empreendedor, abre uma barraquinha de hot dog nas proximidades da Av. Paulista. Devido à qualidade de seu produto e excelente atendimento, acabou conquistando uma clientela que não parava de crescer. Devido ao sucesso do popular “dogão”, repleto de recheios, em 1997, batizou a barraca como BLACK DOG, dando início à Marca que foi uma homenagem à música do Led Zeppelin. O logotipo, um desenho de um moderno cachorrinho com um catchup nas mãos, passou a identificar o negócio.

Segundo Leandro Neves, foi em 2001, após o último “rapa” da prefeitura, que passou a buscar um local fixo e legalizado, justamente em frente ao ponto onde mantinha sua barraca.

“O fato de já ter clientes da barraquinha foi um ponto positivo nesta migração”, diz Leandro Neves (2011). E contou ainda com o preço justo e lanches generosos.

A BLACK DOG alcançou e alcança sucesso entre os seus consumidores por oferecer um dogão sem igual, com ingredientes de primeira qualidade, em um ambiente agradável, onde há uma equipe qualificada para atender aos clientes.

A BLACK DOG iniciou seu processo de expansão através de lojas franqueadas, em meados de 2005, com o objetivo de difundir a sua marca por todo o Brasil.

“Eu via a franquia como uma forma de agregar valor à marca e crescer, mas não estava correndo atrás disso. Então, a oportunidade bateu à minha porta”
Leandro Neves.(2011)

Atualmente, a Rede Black Dog conta com oito lojas, todas localizadas na cidade de São Paulo.

3.1. MISSÃO

A missão é que dá a direção, guia seus colaboradores a fim de atingir os objetivos desejados pela organização. Por isso, é necessário que todos, colaboradores, fornecedores e clientes, tenham bem claro a finalidade da empresa, ou seja, a que a empresa se destina, sua filosofia e valores, sua importância dentro da organização.

A Black Dog tem como missão: fazer hot dogs incomparáveis, gostosos e generosos por meio de um serviço informal e divertido, com um preço justo.

3.2. VISÃO 2016

É a visão que vai determinar onde a empresa quer chegar, qual sua posição no futuro. Uma visão deve estar integrada ao planejamento estratégico para melhor usar os recursos materiais e humanos, a fim de atingir as metas, como a organização alcançar o sucesso.

A Black Dog tem como visão estar entre as cinco maiores marcas de Fast Food em número de pontos, no Brasil, em 5 anos.

3.3. VALORES, PRINCÍPIOS E COMPROMISSOS

Cooperação, trabalho, sinceridade e justiça são valores fundamentais. Foco na segurança alimentar e higiene. A concórdia (interna e externa) deve ser alcançada por meio de princípios éticos. Todos tem o direito e o dever de expor sua opinião como contribuição dentro de uma conduta igualitária e ética. Busca da melhoria contínua, não a perfeição. Erros acontecem e devem ser corrigidos de imediato, no intuito de oportunidade para melhoria e crescimento. O trabalho deve ser visto como carreira e não como ocupação. A dedicação de cada um não deve restringir-se às tarefas de sua função. Não se beneficiar da função para obter vantagens pessoais. Criar oportunidades de trabalho produtivo e preparar sucessores capazes. Buscar o desenvolvimento e a realização dos funcionários e prestadores de serviços.

Figura 2: Combo Black Dog



Fonte: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2009/04/black-dog.html> acesso em 16/08/2011

Figura 3: Logo Marca



Fonte: www.blackdog.com.br acesso em 16/08/2011

3.4. VANTAGEM COMPETITIVA DA BLACK DOG

A Rede Black Dog destaca-se perante a concorrência dentro do seu segmento inovando o tradicional cachorro-quente para o espetacular “black dog”, com salsichas de inúmeros sabores, lanches no prato, recheios variados, havendo até mesmo a opção do mini hot dog para o público feminino, atendendo o gosto de cada cliente. Outra vantagem é a de ficar aberto na madrugada, em pontos estratégicos, onde jovens saem de casas noturnas à procura de algo para comer, fazendo da Black Dog um ponto de encontro. Atende também no horário do almoço.

A Black Dog usa a internet como ferramenta para a divulgação de seus lanches, oferecendo promoções aos seus clientes.

As vantagens que a organização possui fazem com que seus clientes tornem-se fiéis.

3.5. ANÁLISE SWOT DA MATRIZ

Pontos Fortes

- Especialista na área;
- Espaço físico;
- Higiene do local;
- Cozinha visível aos clientes;
- Time de higienização de mãos para os profissionais da cozinha;
- Lanches generosos;
- Atendimento;
- Lanches de tamanho diferenciado para o público feminino;
- Plano de carreira;
- Foco no funcionário;
- Incentivo ao estudo.

Pontos Fracos

- Não possui estacionamento;
- Não há cobertura no espaço externo;
- Embalagens não personalizadas;
- Informativo em local inadequado (comunicado da ANVISA);
- Banheiro na parte inferior somente para deficientes.

Oportunidades

- Local estratégico próximo a baladas;
- Promoções em site de compra coletiva;
- Delivery.

Ameaças

- Clientes em busca de alimentação saudável;
- Mudança na política governamental;
- Varias opções de fast-food.

CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso aponta a importância da formalidade frente à informalidade, comparando-as bibliograficamente, como também por meio da pesquisa de campo.

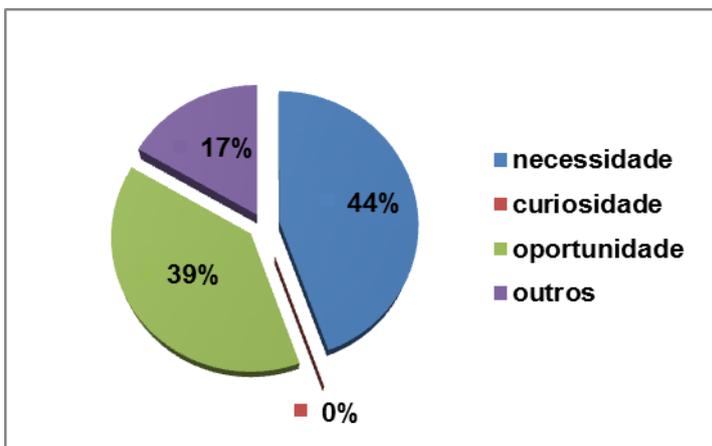
Nos levantamentos apontados, evidenciamos os benefícios da formalidade aos Stakeholders da empresa. Pesquisas apontam os incentivos na linha de crédito e o programa MEI (Microempreendedor Individual) pelo Governo Federal, facilitando a formalização da empresa.

A empresa Black Dog é o nosso modelo de caso, que iniciou suas atividades na informalidade, mas que viu na formalização uma grande oportunidade para o sucesso.

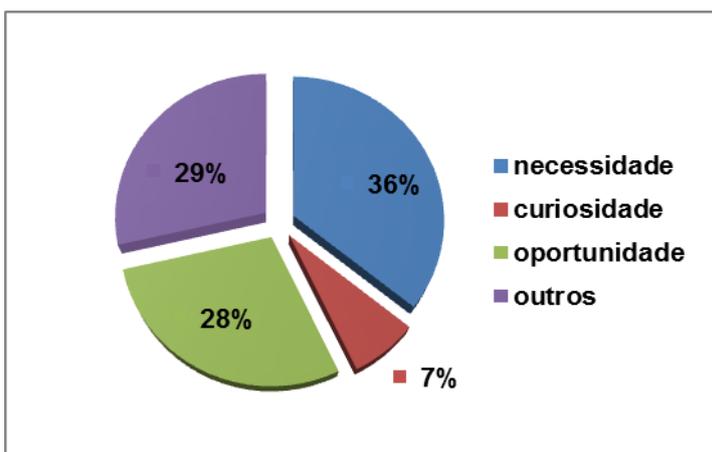
A Black Dog, ainda, após sua formalização, reformula seu planejamento estratégico com o apoio de uma consultoria, utilizando seus colaboradores internos na formulação de um manual para franqueados e para a padronização dos seus processos, permanecendo no mercado pela excelência em seus produtos como também pela fidelidade de seus clientes.

APÊNDICE

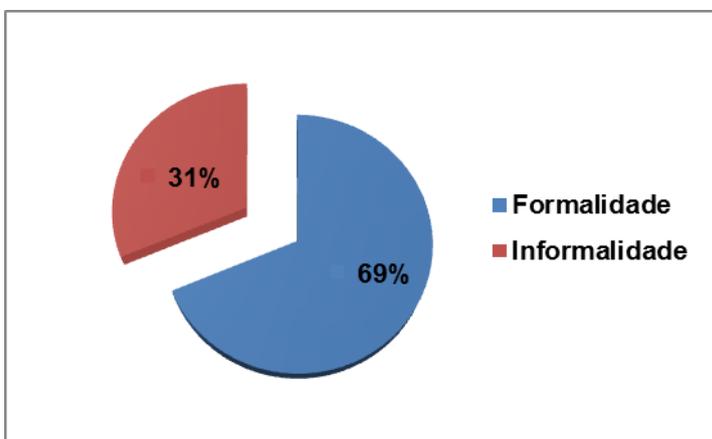
1 A Venda dos seus produtos deu iniciou-se na rua por:



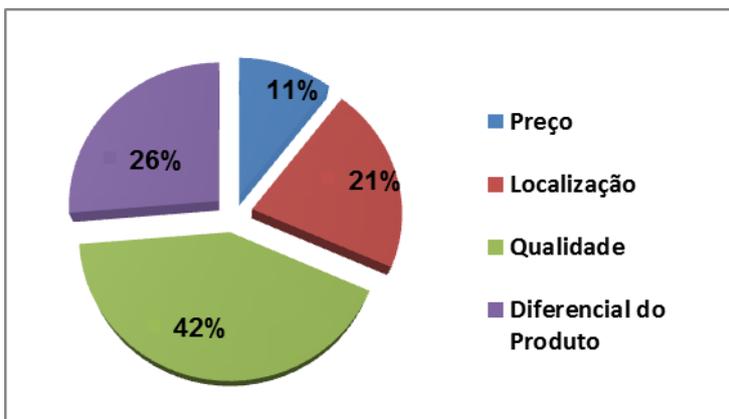
2 Você deixou ou deixaria a informalidade por:



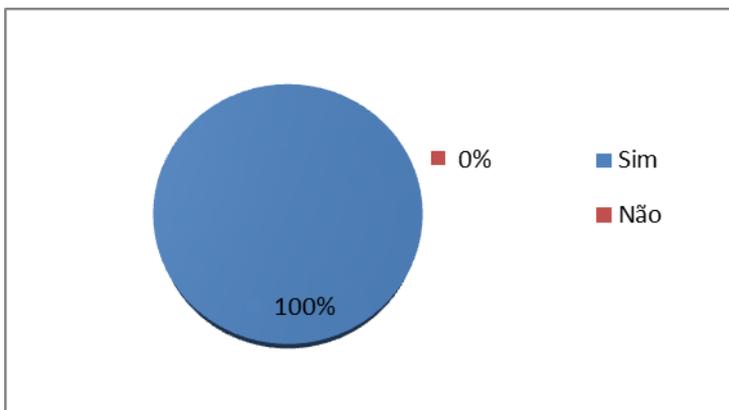
3 Formalidade X Informalidade:



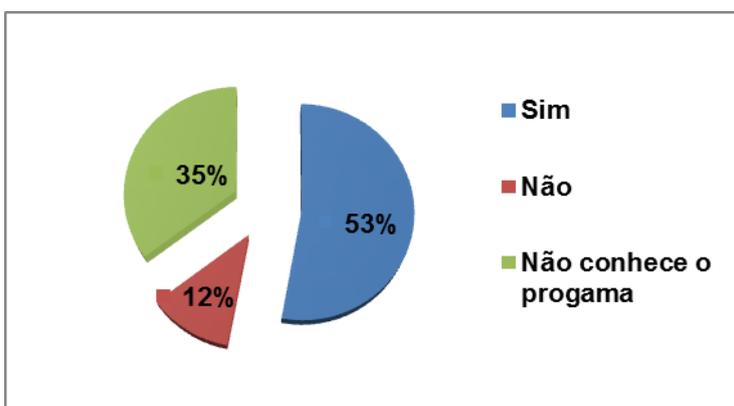
4 Na formalidade, qual seu diferencial perante a concorrência?



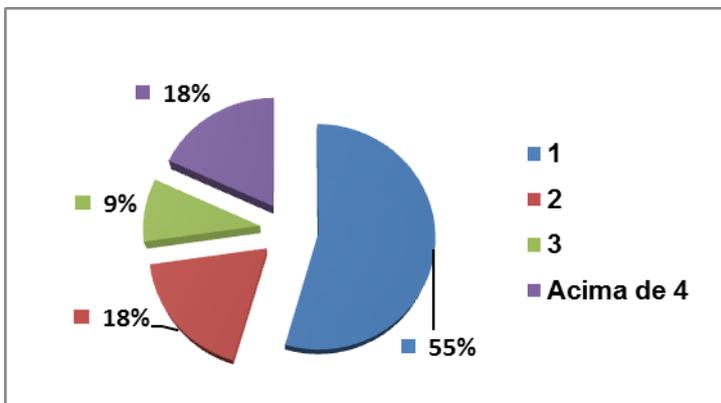
5 Encontrou dificuldade para formalização do negócio?



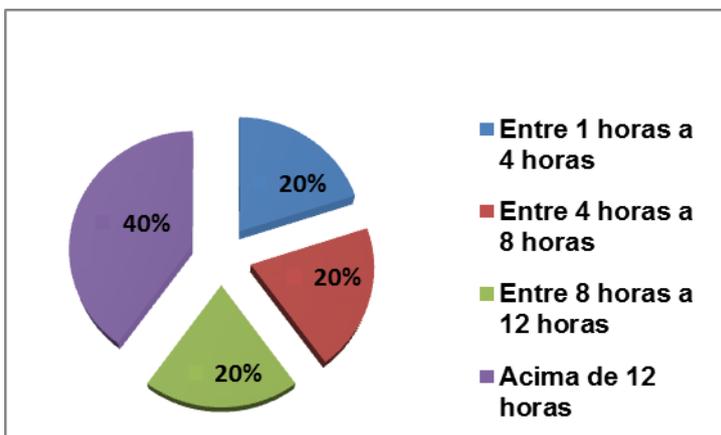
6 Com o novo programa do MEI, você legalizaria seu negócio?



7 Quantos funcionários trabalham sem CLT?



8 Qual a jornada de trabalho?



ANEXOS

Revista

Domingo, 14 de agosto de 2011

Agora

da Hora



Foto: Imagens da Hora/Imagens.com.br

Vai um **dogão** aí?

A estudante Raira Garcia devora um hot dog na rua Haddock Lobo

Revelamos onde estão os melhores cachorros-quentes das ruas de São Paulo

- Como mudar o visual de casa com papéis de parede
- Macacão é curinga no frio e no calor



■ Black Dog começou como um carrinho, em 1993. Hoje, seu proprietário, Leandro Neves, prepara-se para abrir uma loja em Salvador (BA). São Paulo já tem oito

Barraquinha que rendeu



Em 1993, Leandro Neves, 37 anos, começou a vender cachorro-quente em frente à loja de tintas de seu pai. Após alguns anos e uma breve parada, ele levou seu carrinho, em 1997, batizado de Black Dog, para a r. Joaquim Eugênio de Lima, quase na esquina com a av. Paulista, onde se tornou um dos dogs mais famosos de São Paulo. Com o crescente sucesso, abriu a sua primeira loja em 2001, em um pequeno corredor, para mais tarde se mudar para um casarão. Sempre na rua que o consagrou. Hoje, entre franquias e lojas próprias, são oito estabelecimentos espalhados por São Paulo. "Mas o Black Dog deu certo ainda na barraca. Éramos vistos como um produto de boa qualidade e com um preço justo."

O destaque do Black Dog, que hoje tem mais de cem funcionários, continua sendo o lanche que leva o nome da casa, com salsicha, vinagrete, milho, purê de batata, maionese, batata palha, queijo ralado, curry, "cheddar", Catupiry e orégano. O cliente escó-

oito lojas

lhe, ainda, o pão que quer, de dog ou baguete, e o tipo de salsicha —frã, inclusive, uma de soja para quem não come carne.

Charles Dog

Na mesma linha do Black Dog, o Charles Dog, comandando por Raimundo Cândido de Almeida, também começou em um carrinho. Hoje, ele ocupa uma loja na av. Brás Leme. Seu carro-chefe é o cachorro-quente completo, com duas salsichas, maionese, ketchup, mostarda, vinagrete, purê, batata palha e Catupiry.

- Black Dog - Todos os dias, 24 horas. Na al. Joaquim Eugênio de Lima, 612, Jardim Paulista, tel. (0/xx/11) 3578-1110.
- Charles Dog - De segunda a quinta e aos domingos, das 11h30 às 4h; às sextas e aos sábados, das 11h30 às 6h. Na av. Brás Leme, 480, Casa Verde, tel. (0/xx/11) 3966-0747.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A. Administração estratégica de Mercado, 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. Administração Estratégica e Vantagens Competitivas. Tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Person, 2007.

HISRICH, R. D. PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2004.

MAIA, P. L. O abc da Metodologia: métodos e técnicas para elaborar trabalhos científicos (ABNT). São Paulo: Leud, 2007.

PORTER, M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: Free Press, 1985

_____. **Strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980

PRIORE, M. D. VENANCIO, R. Uma breve história do Brasil. São Paulo: Planeta, 2010.

REBOUÇA, D. Planejamento estratégico, Conceitos Metodologia Praticas. 11. d, São Paulo: Atlas, 1997.

REVISTA VEJA. São Paulo: Editora Abril, 1995. Semanal.

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores, 2004

ZACCARELLI, SÉRGIO B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2004.

WEBER, MAX; DUTRA, WALTENSIR. Ensaios de Sociologia. São Paulo: LTC, 2002.

FROELICH, A. G. FERREIRA, G. SZNITOWSKI, A. M. VARGAS, A. R. A informalidade do comércio varejista e os fatores determinantes desse fenômeno: um estudo de caso no município de Nova Olímpia-MT. Disponível em <http://www.admpg.com.br/2010/down.php?id=1332&p=1/>> Acesso em 19/03/2011

ZOCHE, SILVA. Trabalho informal. Disponível em: <
<http://www.acesa.com/negocios/arquivo/economia/2004/06/30-ambulante/>>
Acesso em 31 out. 2010.