

## O EMPREENDEDORISMO COMO NOVA VISÃO ESTRATÉGICA NO CENÁRIO EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEO

**André Erick dos Santos<sup>1</sup>, Vilma da Silva Santos<sup>2</sup>, Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros<sup>3</sup>,  
Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – deltasjc@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – vilma70@gmail.com

<sup>3</sup> Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – quinteiros@unitau.br

<sup>4</sup> Orientador - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – edson@unitau.br

**Resumo** - O cenário empresarial contemporâneo dispõe de muitas informações rápidas e precisas. O mercado é ágil e para tanto o empreendedorismo apresenta um novo pensamento estratégico para a demanda na qual vivemos atualmente. A importância da nova estratégia se faz necessária visto que apresenta caminhos alternativos para o desenvolvimento e crescimento organizacional. O problema discutido neste artigo é: como aliar a nova visão estratégica no mundo contemporâneo junto ao empreendedorismo. O objetivo deste trabalho é mostrar o Empreendedorismo como caminho alternativo e suas atribuições para a estratégia gerencial. A metodologia a ser aplicada é a pesquisa bibliográfica para fundamentar teoricamente o tratamento dado a ele pelos autores. A conclusão é que o Empreendedorismo apresenta caminhos alternativos para a manutenção positiva das empresas como nova estratégia empresarial.

**Palavras-chave:** Cenário Empresarial. Empreendedorismo. Estratégia.

### Introdução

O empreendedorismo hoje é visto como uma forma diferenciada em empreender e gerenciar recursos e capital da empresa no mercado.

O problema é como aliar a nova visão estratégica no mundo contemporâneo junto ao empreendedorismo.

O trabalho tem o objetivo de expor o Empreendedorismo como caminho alternativo e seus aspectos positivos para contribuição ao desenvolvimento e crescimento empresarial no mercado contemporâneo.

O empreendedorismo já vem sendo discutido desde o início do século XX pelo economista Joseph Schumpeter em 1950, tratado também por Michael E. Gerber considerando-o como uma forma diferente de negócio em 1990 e por José Carlos Assis Dornelas em 2001.

### Metodologia

O método de pesquisa se amparará em referências não só bibliográficas de artigos

científicos publicados em banco de dados de faculdades disponíveis pela rede mundial de computadores como de livros e artigos científicos de Contabilidade, Pensamento Estratégico, Mercado Financeiro, Finanças Empresariais e Empreendedorismo para expor os conceitos dos autores em relação aos assuntos englobados pelo mesmo, dando sustentação e argumentos do assunto a ser discutido neste artigo.

### Revisão de literatura

A contabilidade usa registros e fatos ocorridos dentro de uma empresa e organiza-os em dados numéricos para mostrar a real situação econômico-financeira da empresa.

Segundo RIBEIRO (1996) diz: a Contabilidade fornece informações do patrimônio para facilitar as tomadas de decisões dos administradores e proprietários.

Pode-se ver: a Contabilidade não é uma simples parte da empresa registrando fatos ocorridos numa empresa, é antes uma parte

necessária por fornecer informações importantes para o seu desenvolvimento.

O pensamento estratégico tem de ser um aliado à empresa nos dias atuais uma vez que é dele que se pode criar cenários e assim se solidificar e permanecer em mercado. O empreendedorismo conta com o pensamento estratégico como forma de ferramenta ao dispor do ambiente empresarial, pois a organização contando com os atributos que o empreendedorismo dispõe a auxiliando em sua forma de gerenciamento criando uma nova visão de mercado e por conseguinte na correta tomada de decisão.

Segundo CAVALCANTI (2007) diz: O pensamento estratégico, um processo de síntese e análise, poderia ser representado por uma tipologia conceitual relativa à leitura e avaliação do ambiente da organização.

Vê-se que a empresa necessita ver além do que se oferece no mercado e por sua vez o empreendedorismo como uma nova forma de empreender com novas idéias, sugestões mercadológicas contribuem de forma ativa ao desenvolvimento empresarial e organizacional.

### **Mercado Financeiro**

O mercado financeiro onde se negociam altas somas de cifras e envolvendo principalmente as instituições financeiras fazem com que haja o desenvolvimento e crescimento econômico. As empresas por sua vez devem utilizar destes intermediários para suprirem seu fluxo de caixa e por sua vez assim se promoverem e terem visão estratégica empreendedora sem a qual encontrará dificuldades para se posicionar e manter-se no mercado.

Segundo FORTUNA (1998) diz: Uma conceituação bastante abrangente de sistema financeiro poderia ser a de um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores. O mercado financeiro – onde se processam essas transações – permite que um agente econômico qualquer (um indivíduo ou empresa), sem perspectivas de aplicação, em algum empreendimento próprio, da poupança que é capaz de gerar, seja colocado em contato com outro, cujas perspectivas de investimento superam as respectivas disponibilidades de poupança. Destarte, o mercado financeiro pode ser considerado como elemento dinâmico no processo econômico, uma vez que permite a elevação das taxas de poupança e investimento.

Diante do exposto por Fortuna as empresas nos dias contemporâneos devem estar atentas e

prontas para o novo pois afinal só se manterá no mercado competitivo e acirrado a empresa que possuir foco, dinamismo financeiro para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado financeiro e assim evoluir em seu crescimento e desenvolvimento.

As finanças das empresas no tocante ao controle de seu fluxo de caixa torna-se primordial para assim não possuir muitos desvios de seus recursos e grandes somas de perdas com desperdícios desnecessários agravando por sua vez todo o controle operacional da empresa e por conseguinte desestruturando o controle financeiro e por sua vez desestabilizando a organização frente o mercado.

Segundo Cartilha de Finanças Empresariais (2005) diz: Para sobreviver e prosperar, uma empresa precisa satisfazer seus clientes. Ela deve, também, produzir e vender produtos e serviços obtendo um lucro.

Para produzir, ela precisa de muitos ativos (fábrica, equipamentos, escritórios, computadores, tecnologia, etc.). Portanto, saber administrar esses ativos é de fundamental importância manter a saúde financeira da empresa.

A empresa de acordo com o que ocorre no mercado deve estar atenta e preparada para o novo e se antecipar aos seus concorrentes e assim se situar na corrida sempre a frente e por sua vez obter o melhor do mercado.

Segundo Cartilha de Finanças Empresariais (2005) diz: Portanto, uma administração financeira bem direcionada e, principalmente, bem informada, pode trazer inúmeros benefícios às empresas, no que se refere à fiscalização, ao planejamento e à análise de investimentos.

Pode-se ver que a administração das finanças influencia de maneira significativa no controle financeiro e crescimento organizacional e se seguido de forma concêntrica e enérgica resulta em muitos aspectos positivos à organização.

### **Empreendedorismo e o Novo Cenário Empresarial**

O empreendedorismo é uma nova forma de gestão empresarial e que se bem utilizada e aproveitada nas partes intrínsecas da organização contribui de forma positiva e pró-ativa ao desenvolvimento organizacional.

Segundo DORNELAS (2001) diz: O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: 1. Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz . 2.

Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive. 3 Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar. O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, o empreendedorismo requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, o empreendedorismo requer ousadia, que se assumam riscos calculados, que se tomem decisões críticas e que não se desanime com as falhas e erros.

Vê-se que o empreendedorismo pode ser utilizado como uma nova visão estratégica para assim consolidar e estruturar a empresa nos diferentes cenários que venham a ocorrer no processo de desenvolvimento da organização.

As organizações empresariais também precisam estar atentas a cenários alternativos que se configuram de acordo com a economia vivida à época. Estratégias para montagens de cenários existe e deve ser usada como uma forma diferenciada de se posicionar frente ao mercado e ao mesmo tempo agregar valor ao produto/serviço disponibilizado ao cliente, pois o que se oferece à clientela deve ser utilidade e utilidade gera um atributo muito bem quisto pela sociedade hoje em dia valor.

O valor é visto como qualidade, supremacia, excelência e uma vez conquistado tal atributo a empresa terá caixas positivos ao longo de muito tempo.

A criação de cenários é importantíssimo a empresas que praticam o empreendedorismo como forma de gestão para evolução econômica.

Segundo CAVALCANTI (2007) diz: Cenários são histórias construídas baseadas em suposições do que pode acontecer no futuro. A sua construção deve ser planejada, mas não com o propósito de prever o futuro, e, sim, como uma procura das diferentes forças que podem manipular esse futuro. São ferramentas que ajudam a organização a concentrar-se em diferentes futuros plausíveis considerando “o que seria se...” no ambiente organizacional. Assim, permite que a organização passe a ter maiores possibilidades de ser ágil e desempenhar com êxito em eventos futuros.

Isso significa que os tomadores de decisão devem questionar pressuposições sobre como o mundo funcionará amanhã, para que possam antecipar a decisão adequada ao uso das oportunidades. De outra maneira, trabalhar na tomada de decisão somente quando as situações

se apresentam pode, provavelmente, torná-las infrutíferas por serem tardias.

Vê-se que as organizações devem e podem utilizar-se da criação de cenários como uma atitude de estar à frente e assim poder se destacar no mercado e assim aumentar sua base de clientes e conseqüentemente gerando maiores rentabilidades sobre o capital investido em sua atividade fim.

O empreendedorismo gera muitas formas de se antever ao mercado e assim criar estratégias para poder se adequar a realidade do mercado.

O empreendedor necessita ter em mãos idéias tempestivas e criativas para poder se destacar e inovar para seus clientes que buscam qualidade, sustentabilidade e segurança no produto/serviço buscado através de oportunidades que o próprio mercado sinaliza a cada época vivida.

Segundo DORNELAS (2001) diz: Saber se uma oportunidade realmente é tentadora não é fácil, pois estão envolvidos vários fatores, entre eles o conhecimento do assunto ou o ramo de atividade em que a oportunidade está inserida, seu mercado, os diferenciais competitivos do produto/serviço para empresa entre outros.

Antes de partir para análises estratégicas e financeiras detalhadas, definição de processos de produção, identificação de necessidades de recursos financeiros e pessoais, ou seja, antes da concepção de um plano de negócios completo, o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos, para evitar despender tempo e recursos em uma idéia que talvez não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado. Resumindo, o empreendedor não deve colocar a “carroça na frente dos bois” e deve focalizar a oportunidade correta!

Diante do exposto tratado por Dornelas vê-se que o empreendedor precisa e necessita de cuidados ao tomar certas atitudes no gerenciamento de uma empresa. As atitudes e tomadas de decisão no presente apresentarão reflexos positivos ou negativos mas a frente e caso a empresa não esteja preparada para sustentar tal medida tomada no passado pode projetá-la para um caminho positivo ou negativo. Uma questão surge, como saber qual sinalização a seguir pelo mercado?

Segundo DORNELAS (2001) diz: Qualquer oportunidade deve ser analisada, pelo menos, sob os seguintes aspectos: 1. Qual mercado ela atende? 2. Qual o retorno econômico que ela proporcionará? 3. Quais são as vantagens competitivas que ela trará ao negócio? 4. Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio? e 5. Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

As questões acima elencadas e tratadas por Dornelas são de suma importância ao empreendedor visto que ao se tomar uma decisão inoportuna poderá prejudicar a empresa e sua gestão o que a expõe deixando-a em xeque sem alternativa para mudar o rumo seguido.

O mercado fornece e dispõe vários ramos a serem buscados e tratados por parte das empresas que se interessam em busca de novos nichos empresariais para se fortalecerem e assim crescerem de forma sólida e expansiva.

Segundo DORNELAS (2001) diz: Os mercados de maior potencial são os mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que há demanda por parte dos consumidores. Demais aspectos a serem considerados referem-se à concorrência, que em mercados em crescimento também está buscando seu espaço, não havendo predominância de um ou outro concorrente, havendo oportunidades para empresas criativas e bem planejadas atingirem o sucesso rapidamente.

Há ainda a possibilidade de retornos significativos sobre o que foi investido e a possibilidade clara de se atingir a liderança no mercado, conquistando os consumidores, nos casos em que os concorrentes se encontram em um mesmo patamar inicial, sem muitos diferenciais competitivos. Uma estratégia acertada pode colocar a empresa rapidamente à frente dos demais competidores, com seus produtos e serviços sendo preferidos pelos clientes.

A empresa pode utilizar de artifícios que a farão alavancar sobre os seus concorrentes de forma simples e direta com o processo de inovação.

Segundo GERBER (1990) diz: A inovação é muitas vezes confundida com criatividade. Porém, conforme explica o Professor de Harvard Theodore Levitt, a diferença entre criatividade e inovação é a mesma entre pensar sobre a realização de objetivos e executá-los. Diz o professor Levitt em seu livro Marketing for Business Growth (Marketing para o crescimento de um empreendimento): “A criatividade imagina coisas novas. A inovação faz coisas novas”.

Vê-se que a inovação pode ser o carro chefe para o crescimento da empresa como forma diferenciada de estratégia empresarial.

Segundo GERBER (1990) diz: Todo mundo quer se “organizar”, mas quando sugerimos que, para começar, deveriam elaborar um organograma, as reações mais comuns são olhares incrédulos – e muitas vezes hostis.

“Não seja ridículo”, foi a reação de um cliente. “Somos apenas uma pequena empresa. Não

precisamos de um organograma. Precisamos de gente mais competente!”

Insisti, apesar das objeções, porque sabia algo que ele não. Sabia que o desenvolvimento organizacional, refletido no organograma, pode ter um impacto mais profundo num empreendimento que qualquer outro passo individual em seu desenvolvimento.

Daí vê-se que o planejamento organizacional sobre o que a empresa produz e oferece ao consumidor final necessita de uma organização e estrutura para atender sua clientela e lembrando que é da sua clientela gera rentabilidades para o crescimento e maximização da riqueza do capital investido.

O empreendedorismo oferece as ferramentas já mencionadas anteriormente e também se apóia em outras técnicas elementares e até necessárias para o bom progresso de ascensão estratégica e organizacional da gestão executiva da empresa.

A empresa ao utilizar o empreendedorismo como forma de estratégia gerencial e a assume como leme de sua orientação e traçado ao objetivo planejado terá de ter um componente essencial para o seu progresso a administração de tempo, recursos, pessoal, capital próprio e de terceiros e assim juntamente à contabilidade poderá se desenvolver e até mesmo alcançar posições invejáveis de mercado como agregação de valor a marca oferecida ao público-alvo, inovação, sustentabilidade o próprio empreendedorismo e assim se consolidar no mercado de forma forte e preponderante.

Segundo LUIZ (1993) diz: A finalidade essencial de Organização e Métodos consiste no princípio de racionalização dos métodos de trabalho de forma a habilitar o indivíduo a produzir mais e melhor dentro de uma unidade de tempo. Com efeito, a simples aplicação de um método de trabalho racional, como assinala Harry Miller, com a mesma utilização de recursos humanos e materiais, pode aumentar em muito a produtividade do trabalho.

Os resultados obtidos pela aplicação das técnicas de O & M são de natureza quantitativa e qualitativa. Entre os resultados de natureza quantitativa podemos citar:

- aumento da produção com o mesmo tempo de trabalho;

- mesmo volume de produção com menor tempo de trabalho;

- aumento de produção com o mesmo número de empregados;

- mesmo volume de produção com o menor número de empregados.

Quanto aos resultados qualitativos, obtidos através de O & M, podemos mencionar:

- melhor qualidade geral do produto;

- maior precisão técnica por unidade produzida;  
- maior rapidez e pontualidade no cronograma de produção;

- maior homogeneidade do produto, em relação a cor, peso, tamanho, acabamento geral.

Pode-se ver que Luiz elenca muitos fatores que são bem vistos por parte da empresa em sua política de empreendedorismo pode-se aplicar em seu regime gerencial e assim surpreender o mercado e estar à frente com produtos/serviços inovadores, de valor e por conseguinte conquistando a satisfação do cliente.

A empresa não deve só se apoiar em estratégias oferecidas pela administração mas também pela contabilidade para assim poder manter o empreendedorismo como forma de nova visão estratégica no mundo contemporâneo.

Segundo IUDICIBUS et al (1993) diz: A contabilidade, na qualidade de metodologia especialmente concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer ente, seja este pessoa física, entidade de finalidade não-lucrativas, empresa, ou mesmo pessoa de Direito Público, tais como: Estado, Município, União, Autarquia etc., tem um campo de atuação circunscrito às entidades supramencionadas, o que equivale a dizer, muito amplo.

Na verdade, o desenvolvimento inicial do contábil esteve intimamente associado ao surgimento do Capitalismo, como forma quantitativa de mensurar os acréscimos ou decréscimos dos investimentos iniciais alocados a alguma exploração comercial ou industrial. Não é menos verdade, todavia, que a economia de mercado e seu florescer foram, por sua vez, fortemente amparados pelo surgimento e aperfeiçoamento das partidas dobradas, o que equivale a dizer que se verificou uma interação entre os dois fenômenos.

Atualmente, o método tem aplicação a qualquer tipo de pessoa, física ou jurídica, com finalidades lucrativas ou não, que tenha necessidade de exercer atividades econômicas para alcançar suas finalidades, mesmo que tais atividades econômicas não sejam atividades-fim.

Vê-se que a contabilidade aliada ao empreendedorismo oferece muitas vantagens para controle e mensuração de crescimento da empresa diante o mercado. Para tanto deve utilizar de todas as facetas oferecidas pela contabilidade à estratégia empreendedora da empresa.

A empresa deve ter no empreendedorismo a fonte de criação de valor ao cliente, pois tal fator é preponderante face o mercado vivido à época

contemporânea e isso deve estar claro na estratégia empreendedora da empresa.

Segundo CAVALCANTI (2007) diz: O sucesso das empresas está representado pelo estabelecimento de valor, o que pode ser feito de duas maneiras:

- criação de excedentes de recursos para “os que mantêm interesse na empresa” (stakeholders), que poderiam ser usados em sua totalidade ou parcialmente, com a finalidade de proteger ou desenvolver as forças da organização.

- criação de expectativas “naqueles que mantêm interesse na empresa”, atuais ou potenciais, de que ela terá capacidade para gerar um excedente de recursos e crescer no futuro.

Assim a empresa terá um forte potencial para a conquista e permanência de sua carteira de clientes e tendo uma visão empreendedora de inovação e que agrega de forma sólida ao desenvolvimento e crescimento organizacional.

Ainda CAVALCANTI (2007) diz: O propósito do desenvolvimento estratégico é gerar expectativas ao indicar quais circunstâncias serão criadas em longo prazo e quais serão consideradas favoráveis para a geração de valor da organização. Esse enfoque pode ser definido como a criação de potencial de rentabilidade.

Para entender os conceitos de potencial de rentabilidade, pode-se considerar o processo de um novo empreendimento em que tudo estará voltado a uma idéia de atividade ou negócio, acreditando-se que ela gerará valor para um grupo de clientes que estarão, evidentemente, dispostos a pagar um preço por isso.

A idéia específica como esse valor pode ser criado, reunindo um número de fatores e competências em uma combinação que não foi pensada anteriormente. Assim, o sucesso do empreendimento resultada da combinação das seguintes idéias:

- descobrir uma nova maneira de criar valor para os clientes.

- reunir uma combinação de competências, as quais criam esse valor.

- criar uma singularidade nas características anteriores, de forma a apropriar-se de uma parte do valor a ser criado.

Com isso vê-se que o empreendedorismo possui várias características que propiciam à organização muitos pontos positivos e assim contribuindo para a sinergia do crescimento organizacional.

### Considerações Finais

O mundo contemporâneo dispõe de muitas informações rápidas e precisas. O mercado é ágil e para tanto o empreendedorismo apresenta um

novo pensamento estratégico para a demanda na qual vivemos atualmente. A importância da nova estratégia se faz necessária visto que apresenta caminhos alternativos para o desenvolvimento e crescimento organizacional.

O empreendedorismo auxilia a empresa como uma nova forma de estratégia de gestão executiva à empresa, resultando em diferencial para o produto/serviço oferecido ao cliente gerando por sua vez valor, inovação e forte impacto positivo às necessidades mercadológicas exigidas à época contemporânea.

Os vários ramos elencados ao longo deste artigo visa evidenciar que o empreendedorismo possui seus caminhos alternativos e novos de criação de oportunidades e aproveitar delas para o crescimento e desenvolvimento econômico-financeiro da organização.

Assim vê-se que a empresa pode adotar a estratégia empreendedora como nova visão empreendedora e alcançando mercados não vistos pelos seus concorrentes e assim adotar estratégias para o seu crescimento e desenvolvimento no nicho negocia descoberto.

A visão empreendedora nas empresas se adotada como tal pode gerar resultados positivos e criação de valor e utilidade ao público alvo o que faz a empresa ter sua manutenção de caixa alimentada de forma positiva e assim se desenvolvendo e ganhando mercado de forma paulatina.

A conclusão é que o Empreendedorismo apresenta caminhos alternativos para a manutenção positiva das empresas como nova estratégia empresarial.

## Referências

- SILVEIRA, A. C.; GONCALVES, G.; BONELI, J. J.; CASTRO, N. E.; BARBOSA, P. A. **Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender**. Disponível em: [http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo\\_dani\\_ele.pdf](http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo_dani_ele.pdf). Acesso em 23 de mai. 2010.

- RIBEIRO, O.M. **Contabilidade Básica Fácil**. 20. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1996.

- CAVALCANTI, M. (ORG.). **Gestão Estratégica: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2007.

- **Cartilha de Finanças Empresariais/ Alunos do 3º período do curso de Ciências Contábeis-FCSA-Univap**. São José dos Campos: Univap, 2005.

- FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1998.

- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

- GERBER, M. E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido**. 1 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1990.

- LUIZ, S. **Organização e Técnica Comercial – Introdução à Administração**. 15 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1993.

- IUDICIBUS, S e equipe de professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade USP. **Contabilidade Introdutória**. 8 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.