

MÁRIO CELSO DE FELIPPE

SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA CIDADE DE  
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

Taubaté - SP  
2003

**MÁRIO CELSO DE FELIPPE**

**SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA CIDADE DE  
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

Dissertação apresentada para  
obtenção do Título de Mestre em  
Administração de Empresas pelo  
Curso de Mestrado do Departamento  
de Economia, Contabilidade,  
Administração e Comércio Exterior  
da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: GESTÃO EMPRESARIAL

Orientador **Prof. Dr. Valdevino Krom.**

**Taubaté - SP  
2003**

MÁRIO CELSO DE FELIPPE

SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
DA CIDADE DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP.

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP.

Data: 08/03/2003

Resultado: Aprovado com distinção

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Valdevino Krom - UNITAU

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira - UNITAU

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Oscar Pereira Dias Júnior - UNIP

Assinatura: \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho aos  
meus pais, a Maria Teresa,  
e a minha filha Thaís Cristina,  
pela minha ausência.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, por sempre disponibilizar a luz para iluminar os meus caminhos.

Ao Professor Doutor Valdevino Krom pela dedicação e habilidade em orientar este trabalho.

Aos alunos do primeiro e segundo semestre do ano de 2002 do curso de Administração da Universidade Paulista - UNIP pelo empenho em realizar as pesquisas de campo.

Ao Professor Doutor Carlos Alberto Chaves pelo trabalho de efetuar o cálculo estatístico da representação das amostras.

Aos Professores do PPGA da Universidade de Taubaté, pela dedicação e empenho na transmissão de seus conhecimentos, em especial ao seu Coordenador Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira.

Ao amigo Leandro, pela dedicação na elaboração de arquivos para realização da pesquisa de campo.

Aos colegas, alguns dos quais tornaram-se amigos leais, pela convivência e pela força nas horas difíceis.

FELIPPE, M.C. **Sobrevivência e Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos** Estado de São Paulo, 2003. 140p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior da Universidade de Taubaté, Taubaté-SP.

### **Resumo**

O Objetivo deste trabalho foi de identificar e analisar as causas internas e externas que podem influenciar no sucesso ou no fracasso das pequenas e médias empresas, sediadas na cidade de São José dos Campos, estado de São Paulo. A pequena e média empresa representa um pilar fundamental para a economia de todos os países. No Brasil, sua importância social e econômica é confirmada pelos índices estatísticos: o grande percentual de mão-de-obra ocupada e empresas registradas. Entretanto, a maioria dos novos empreendimentos não completa os primeiros dois anos de atividade. Para alcançar o objetivo proposto, em um primeiro momento, fez-se um estudo destas principais causas. Em seguida, efetuou-se uma pesquisa de campo para a coleta de informações. Com o uso da metodologia explicativa, da bibliográfica e da pesquisa de campo, foram analisadas 656 empresas, utilizando para isto o Cadastro da Prefeitura Municipal da cidade de São José dos Campos, buscando maiores informações sobre as causas citadas. A pesquisa identificou várias causas que interferem na gestão das pequenas e médias empresas e concluiu que a causa da mortalidade prematura ocorre devido a vários fatores associados que, acumulados, aceleram esse fenômeno, sendo os quatro principais: a falta de clientes, a falta de capital de giro, a carga tributária elevada e a localização inadequada.

**PALAVRAS-CHAVE**: Pequenas e Médias Empresas; Mortalidade; Sucesso e Fracasso.

FELIPPE, M.C. **Survival and Mortality of small to medium-sized Enterprises in the City of São José dos Campos** , São Paulo State, Brazil, 2003. 140 pages. Dissertation (Master Degree in Management of Administration) Department of Economics, Accounting, Business Administration and Foreign Trade University of Taubaté-SP.

### **Abstract**

The aim of this work was to identify and analyze the inner and outer causes, which may influence the success or failure of small to medium-sized enterprises located in the city of São José dos Campos, São Paulo, Brazil. Such enterprises represent a fundamental pillar for the economy of all countries. In Brazil, its social and economical importance is confirmed by the following statistical indexes: the large percentage of workmanship and registered enterprises. However, most of the new undertakings do not last over the two first years of activity. In order to reach the proposed aim, first of all, the study of those causes has been conducted. Secondly, a field research has been carried out with the purpose of gathering information. With the support of explanatory methodology, bibliography and field research, a total of 656 enterprises have been analyzed through the information found in the records of enterprises provided by the Town Hall of the city of São José dos Campos. This research has identified various causes, which interfere in the management of such enterprises, and concludes that the cause for their premature death is due to several associated factors, which together accelerate such phenomenon. Among the main causes are, the lack of clients and working capital, the high tribute taxes as well as inadequate location.

**Key words**: Small and Medium-sized Enterprises; Mortality; Success and Failure.

## Sumário

RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
LISTAS DE FIGURAS .....	9
LISTAS DE TABELAS .....	9
1 INTRODUÇÃO .....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	16
2.1 EMPRESAS .....	16
2.1.1 Tipos de empresas .....	17
2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: CRITÉRIO UTILIZADO NESTE TRABALHO .....	20
2.2.1 Importância sócio-econômica .....	28
2.3 O EMPREENDEDOR .....	32
2.3.1 Conceito de empreendedor .....	33
2.3.2 Características dos Empreendedores .....	36
2.4 CAUSAS DA SOBREVIVÊNCIA E DA MORTALIDADE .....	40
2.4.1 CAUSAS INTERNAS AO EMPREENDIMENTO .....	40
2.4.2 CAUSAS EXTERNAS AO EMPREENDIMENTO .....	41
2.4.3 CAUSAS DE SUCESSO E FRACASSO DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA .....	41
2.4.4 CAUSAS INTERNAS E EXTERNAS UTILIZADAS NESTE TRABALHO .....	44
2.4.4.1 O PLANEJAMENTO PRÉVIO À ABERTURA DO PRÓPRIO NEGÓCIO .....	44
2.4.4.1.1 A fase inicial .....	44
2.4.4.1.2 O Mercado-Alvo .....	46
2.4.4.1.3 A Localização .....	49
2.4.4.1.4 A Carga Tributária .....	51
2.4.4.1.5 A Concorrência .....	54
2.4.4.1.6 Ações Mercadológicas .....	55
2.4.4.2 A FALTA DE EXPERIÊNCIA DOS EMPREENDEDORES INICIANTES .....	57
2.4.4.3 A VINCULAÇÃO DA EMPRESA COM O PROPRIETÁRIO .....	61
2.4.4.4 A FALTA DE RECURSOS FINANCEIROS .....	63
2.4.4.4.1 Administração do Fluxo de Caixa .....	70
3 PROPOSIÇÃO .....	73
4 MATERIAIS E MÉTODOS .....	77
4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	77
4.2 QUESTÕES DO TRABALHO .....	78
4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	79
4.4 SUJEITOS DA PESQUISA .....	80
4.5 PLANO DE AMOSTRAGEM .....	83
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	84
5.1 Perfil das empresas e dos empreendedores da cidade.....	84
5.2 Planejamento prévio na abertura do próprio negócio.....	91
5.3 A falta de experiência de empreendedores iniciantes.....	106



5.4 A Falta de recursos financeiros .....	113
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	124
6.1 CONCLUSÕES FINAIS .....	124
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS TRABALHOS .....	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	129
APÊNDICE .....	134
(A) QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO .....	134
ANEXOS.....	139
(A) PRINCIPAIS FONTES DE OBTENÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS: .....	139

## **Listas de Figuras**

FIGURA 1 - SISTEMA DE UMA ORGANIZAÇÃO .....	17
FIGURA 2 - ILUSTRAÇÃO DE UMA EMPRESA SEM DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	48
FIGURA 3 - ILUSTRAÇÃO DE UMA EMPRESA COM DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	49
FIGURA 4 - COMPOSIÇÃO DAS EMPRESAS POR ATIVIDADES .....	84
FIGURA 5 - FORMA JURÍDICA DE CONSTITUIÇÃO DAS EMPRESAS .....	85
FIGURA 6 - IDADE DAS EMPRESAS EM ATIVIDADES .....	88
FIGURA 7 - SEXO DOS SÓCIOS/PROPRIETÁRIOS .....	89
FIGURA 8 - ESCOLARIDADE DOS SÓCIOS/PROPRIETÁRIOS .....	90
FIGURA 9 - TEMPO QUE PASSOU ESTUDANDO PARA ABRIR O NEGÓCIO .....	92
FIGURA10 - EMPRESAS QUE DERAM BAIXA NOS ÓRGÃOS COMPETENTES .....	120
FIGURA 11 - MOTIVOS ALEGADOS PARA NÃO EXTINGUIR OFICIALMENTE AS EMPRESAS .....	121

## Listas de Tabelas

<u>TABELA 1 - TAMANHO DE EMPRESAS SEGUNDO PADRÕES DO SBA</u> .....	21
<u>TABELA 2 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS</u> .....	24
<u>TABELA 3 - CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS SEGUNDO NÚMERO DE EMPREGADOS</u> .....	24
<u>TABELA 4 - REPRESENTATIVIDADE DAS MPES NO BRASIL</u> .....	30
<u>TABELA 5 - PAÍSES QUE MAIS OFERECEM CRÉDITOS</u> .....	70
<u>TABELA 6 - PERFIL DOS PRINCIPAIS MUNICÍPIOS</u> .....	82
<u>TABELA 7 - CÁLCULO DA AMOSTRAGEM</u> .....	83
<u>TABELA 8 - PERGUNTAS SOBRE AS ATIVIDADES DO NEGÓCIO</u> .....	93
<u>TABELA 9 - PROFISSIONAL OU INSTITUIÇÃO PARA ASSESSORIA</u> .....	100
<u>TABELA 10 - PRINCIPAIS DIFICULDADES NA CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA</u> ..	102
<u>TABELA 11 - FATORES MAIS IMPORTANTES PARA ALCANÇAR O SUCESSO</u> .....	104
<u>TABELA 12 - ÁREA DE CONHECIMENTO CONSIDERADA MAIS IMPORTANTE</u> .....	106
<u>TABELA 13 - ATIVIDADES EXERCIDAS PELOS SÓCIOS/PROPRIETÁRIOS</u> .....	107
<u>TABELA 14 - EXPERIÊNCIA ANTERIOR OU CONHECIMENTO DO RAMO</u> .....	110
<u>TABELA 15 - MOTIVOS QUE LEVAM À CRIAÇÃO DA EMPRESA</u> .....	112
<u>TABELA 16 - PERGUNTAS RELACIONADAS AOS RECURSOS FINANCEIROS DO NEGÓCIO</u> ..	116
<u>TABELA 17 - MOTIVOS QUE LEVARAM AO FECHAMENTO DA EMPRESA</u> .....	117
<u>TABELA 18 - AÇÕES TOMADAS COM RESPEITO AS CRISES ENFRENTADAS</u> .....	122

## 1 Introdução

Durante os últimos anos, houve várias transformações que afetaram a economia brasileira e mundial e, de uma forma ou de outra, produziram efeitos diretos em nossa vida. São elas: a estabilização da moeda Brasileira, a criação da zona de comércio da América do Sul (Mercosul), os efeitos da globalização na força de trabalho, a grande facilidade de acesso à rede mundial de computadores (Internet), as privatizações das empresas estatais, etc.

Todas essas mudanças proporcionaram efeitos em todo o mundo afetando significativamente a economia de muitos países e trazendo conseqüências nas organizações. Isso acelerou cada vez mais o processo de mudanças no mundo das organizações.

As competições entre as grandes empresas principalmente as multinacionais sempre em busca de uma maior produtividade e alta qualidade provocou uma dispensa de trabalhadores ao redor do mundo.

Essas conseqüências, que afetaram o mundo do trabalho, também trouxeram a criação de inúmeras pequenas e médias empresas, sejam por força do desemprego, ou por outros vários motivos. O número de pequenas e médias empresas cresce a cada ano em países industrializados ou em economias em desenvolvimento.

Nesse imenso sistema, sujeito a tantas transformações, as pequenas e médias empresas apresentam as virtudes mais invejadas pelas grandes empresas: flexibilidade e agilidade. Cada vez mais, temos mostras de que as grandes corporações tentam reduzir seus níveis, procurando dividir a empresa em unidades menores, interligadas, a fim de alcançar a agilidade, que hoje é fundamental. As pequenas e médias empresas terão mais chances de sucesso por serem

mais ágeis que as grandes e por se moverem no mercado e fazerem inovações (PEREIRA Jr. & GONÇALVES, 1995:2 e 3).

As pequenas e médias empresas têm uma grande importância no cenário mundial. O relato da OIT (Organização Internacional do Trabalho) afirma que estas empresas emergem nas economias industrializadas e nos países em desenvolvimento como motores do crescimento de emprego devido às maiores flexibilidades e às menores necessidades de capital, gerando novos postos de trabalho (KASSAI, apud MOTTA, 2000:6).

No Brasil, alguns dados podem comprovar o fenômeno. Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 1995 a 2000, as empresas de cem ou mais funcionários criaram apenas 88.100 empregos. No mesmo período, as empresas de até cem funcionários, consideradas pequenas, criaram 1,9 milhão de empregos, ou seja, um crescimento de 19,2% das pequenas, e nas grandes em média 0,6%. As grandes empresas ainda empregam mais, mas já perdem a participação do mercado para as pequenas que cresceram de 1995 para 2000, de 41,70% para 46% (VOCÊ S.A. Abril 2002:23).

O número de pequenos empreendimentos também aumentou de 1,73 milhão em 1995 para 2,16 milhões em 2000 - cerca de 98,70% do total de empresas existentes no país. Hoje em dia, micros, pequenas e médias empresas representam um universo de 4,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, responsáveis por 48% do total da produção nacional, 42% do pessoal ocupado na indústria; 80,2% dos empregos no comércio, 63,50% da mão-de-obra do setor de serviços e cerca de 21% do PIB (Produto Interno Bruto) é gerado por estas empresas (SEBRAE apud TACHIZAWA, 2002:11).

É importante ressaltar ainda que estas estatísticas consideram apenas as empresas formais, deixando de lado o grande contingente informal.

Além desta representação econômica, estas empresas, principalmente as microempresas, desempenham um papel social muito forte. As microempresas, que são os embriões para as pequenas e médias empresas, são as geradoras de recursos para as camadas mais pobres da sociedade, e suas atividades estão dirigidas para as necessidades de consumo das populações de baixo poder aquisitivo (PINHEIRO, apud MOTTA 2000:80).

Assim, é incontestável a necessidade de criação de instrumentos capazes de diminuir os índices de mortalidade empresarial e programas de promoção atualizados que incorporem conhecimentos teóricos e empíricos acumulados.

Essas empresas, porém, encontram significativas dificuldades para sobreviverem. Isto pode ser evidenciado pelo tempo de vida útil destas empresas, que é de cinco anos para 92% das organizações de pequeno e médio porte (CHÉR, 1990:18).

São vários os fatores que provocam esta vida efêmera: a opressão das grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, o gerenciamento do capital de giro, a carga tributária, entre outros fatores econômicos, sociais e políticos. No entanto, além destes fatores, existem os que são altamente influentes à empresa: a baixa capacidade para gerir os negócios (MOTTA, 2000:90). Na maioria dos casos, as pequenas e médias empresas improvisam na gestão do negócio e não conseguem separar a gestão individual da empresarial, o que afeta a continuidade da organização.

O delineamento deste trabalho está dividido fundamentalmente em seis partes.

A primeira parte refere-se à apresentação e às justificativas que levaram à escolha do tema em questão.

Já a segunda apresenta a revisão bibliográfica sobre os conceitos básicos sobre empresas, pequenas e médias empresas, empreendedores e as causas internas e externas que interferem na gestão dessas empresas.

Na terceira, está a proposição do pesquisador para a concretização deste trabalho.

Na quarta, estão as apresentações dos materiais e métodos, técnicas de amostragem e registro dos dados.

Na quinta, estão dispostos os resultados da pesquisa de campo realizada juntamente com as discussões dos itens levantados.

Finalmente, na sexta, estão reunidas as conclusões finais sobre o trabalho e as sugestões para futuros trabalhos relacionados ao tema.

Objetivou-se com este trabalho identificar e analisar as causas internas e externas que podem levar ao sucesso ou ao fracasso as pequenas e médias empresas sediadas na cidade de São José dos Campos, estado de São Paulo.

Para atingir o objetivo, foi realizada uma revisão da literatura sobre as principais causas internas e externas das pequenas e médias empresas e verificada a intensidade com que essas causas podem estar interferindo tanto no sucesso como no fracasso das pequenas e médias empresas da cidade. O desvendar e a análise destas causas deverão contribuir para que pesquisadores e organismos públicos e privados possam melhorar os apoios que auxiliam os pequenos e médios empresários atuantes e os empreendedores que estão iniciando no mundo dos negócios, a fim de que conheçam

antecipadamente os problemas que, por ventura, poderão enfrentar.

As diversas causas que fazem com que pequenas e médias empresas encerrem suas atividades logo no período inicial de sua vida têm levado organismos públicos, privados e estudiosos a analisá-las para tentar informar à sociedade de novos empreendedores os melhores caminhos a percorrer. A solução, porém, parece estar distante quando tentamos encontrar os porquês de determinadas causas internas ou externas influenciarem a mortalidade prematura das pequenas e médias empresas.

Neste sentido, o presente estudo formulou o seguinte problema de pesquisa:

**Quais os principais fatores que podem levar as pequenas e médias empresas ao sucesso ou ao fracasso nos primeiros anos de suas atividades?**

Desta forma, a contribuição da pesquisa de campo realizada com (656) seiscentas e cinqüenta e seis pequenas e médias empresas da cidade de São José dos Campos ofereceu diversos subsídios.

Salienta-se, porém, que a investigação aborda as empresas no momento atual, sendo que mudanças no cenário econômico que estão ocorrendo no momento poderão modificar as questões abordadas. Este trabalho abordou dados de (592) quinhentos e noventa e duas empresas em atividades e de (64) sessenta e quatro que já encerraram suas atividades.



## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Empresas

Nas sociedades primitivas, a produção era individual e artesanal, o homem produzia para seu consumo, e não para venda. Esse era o chamado sistema familiar; depois a produção passou a ser realizada por mestres artesãos, porém para um mercado pequeno e instável era o chamado sistema de corporações. Logo surgiu o sistema doméstico em que a produção era realizada em casa para um mercado em crescimento que inicia a decadência com o advento da Revolução Industrial. Com a descoberta da máquina a vapor em 1764 por James Watt, tem início o processo de produção para um mercado cada vez maior e oscilante, e inicia-se a substituição do trabalho braçal pelo trabalho das máquinas. Os artesãos, que até então trabalhavam individualmente, começam a se agrupar nas primeiras fábricas, que mais tarde vão se tornar as nossas organizações (HUBERMAN, 1936:115).

Nas sociedades modernas, as empresas produzem e oferecem praticamente a totalidade dos bens e serviços, somente elas têm a capacidade de organizar os complexos processos de produção para obter as vantagens da produção em massa e distribuir tudo que é exigido pela sociedade moderna (TROSTER, 1999:20).

Na definição de Troster (1999:20), "A empresa é a unidade de produção básica. Contrata o trabalho e compra fatores com o fim de fazer e vender bens e serviços".

Para Robbins (2001:31), "Uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum".

Outra definição é apresentada por Chiavenato, (1999:8), "Uma organização é uma entidade social composta

de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum”.

Na contribuição de Maximiano (2000:91), “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjuntos de objetivos”, e completa com dois outros elementos importantes: divisão do trabalho e processos de transformação como é demonstrado na Figura 1:

RECURSOS	ORGANIZAÇÕES	OBJETIVOS
?? Humanos	?? Processos de Transformação	?? Produtos
?? Materiais	?? Divisão do Trabalho	?? Serviços
?? Financeiros	?? Coordenação	
?? Informação		

**Figura 1 - Sistema de uma organização**

Fonte: Maximiano, (2000: 92).

### 2.1.1 Tipos de empresas

Em diferentes setores da economia, existem diversos tipos de empresas, e também diversos critérios para classificá-las. Chiavenato (1995:51) sugere três tipos de categorias para distinguir as empresas, quanto ao ramo de atividade:

1. Empresas Industriais: são aquelas que efetuam as transformações de matérias-primas em produtos acabados, produções de bens e serviços;
2. Empresas Comerciais: vendas de mercadorias diretas ao consumidor; também recebem o nome de varejista,

ou de atacadistas; estes, porém, compram direto dos produtores e vendem aos varejistas;

3. Empresas de Prestação de Serviços: são aquelas que oferecem seus trabalhos especializados como lazer, comunicação, manutenção, transporte etc.

Quanto aos aspectos financeiros, Ross (1995:32) salienta três formas básicas de organização para as empresas:

1. Firma Individual: onde o proprietário tem responsabilidade ilimitada por dívidas e obrigações da empresa, pois é a empresa que tem um só proprietário;
2. Sociedades por quotas: assim se caracteriza por ter seu capital dividido em quotas, e se divide em outras duas categorias:

?? **Sociedade geral:** nela os sócios são os responsáveis por todas as dívidas e compartilham os lucros e prejuízos entre si;

?? **Sociedades limitadas:** nela a responsabilidade está representada pela quantidade de dinheiro que cada sócio contribui, e a participação nos lucros ou nos prejuízos é limitada a esta participação.

3. Sociedade por ações: esta se caracteriza por possuir seu capital dividido em ações e possui vida ilimitada, pois estes documentos poderão ser transferidos facilmente; a responsabilidade dos sócios varia de acordo com o investimento efetuado em ações.

Segundo Troster (1999:21) classifica as empresas segundo sua natureza jurídica em:

?? **Individual**: empresas que pertencem a um só indivíduo e são dirigidas por ele;

?? **Social**: a propriedade não corresponde a um só indivíduo e se divide em:

~~///~~**Limitadas**: o capital social deve estar totalmente desembolsado em um movimento de constituir a sociedade. O capital está dividido em partes iguais, chamadas cotas. Nestas empresas, os sócios não respondem pessoalmente a dados sociais, somente com o capital aplicado;

~~///~~**Sociedades Anônimas ou S.A. 's**: somente se pode ser sócio investindo dinheiro. O capital social está dividido entre os acionistas. A responsabilidade dos sócios se limita ao capital aplicado. As ações são eventualmente negociadas na bolsa;

~~///~~**Cooperativas**: as sociedades cooperativas são associações criadas para satisfazer as necessidades comuns dos associados que compartilham de iguais riscos e benefícios.

Para classificar as empresas quanto ao seu tamanho, os critérios variam muito, pois são muitas as variáveis que podem ser adotadas. O critério adotado pelo SEBRAE, 1999 (Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa), para a classificação das empresas é dividido em quatro setores, a saber:

- ?? Micro empresas;
- ?? Pequenas empresas;
- ?? Médias empresas;
- ?? Grandes empresas.

## **2.2 Pequenas e Médias Empresas: critério utilizado neste trabalho**

A definição "pequena e média empresa" é, sem dúvida, ambígua e imprecisa. Eis o motivo pelo qual este estudo levanta primeiramente sua delimitação conceitual.

Conforme Fillion apud Motta (2000:67), os EUA foram o primeiro país a definir a pequena empresa, sendo que a primeira definição oficial foi dada pelo "*Selective Service Act*", de 1948.

Por outro lado, o que é "pequeno" para um país onde os setores sejam totalmente industrializados, pode ser "médio" em uma economia em desenvolvimento, e o que é "médio" no primeiro poderá ser considerado "grande" no segundo. Estes adjetivos deverão estar em função do setor econômico e também do maior ou menor grau de desenvolvimento de cada sociedade (DIESTE, 1997:27).

Convém ressaltar que a própria expressão pequena e média empresa diferencia duas entidades: a empresa que é pequena da que é média.

Os padrões determinados pela SBA (*Small Business Administration*), pelos quais o tamanho de um negócio é considerado médio, levam em consideração o número de funcionários e outros estabelecidos em volumes de vendas e para uma grande maioria dos setores industriais são expressos em termos de faturamento anual, conforme mostrado na Tabela 1, (LONGENECKER et. al., 1997:29).

**Tabela 1 - Tamanho de empresas segundo padrões do SBA**

<b>Tipo de negócio</b>	<b>Vendas em dólares ou número de empregados</b>
Agências de propaganda	\$ 3,5 milhões
Minas de cobre	500 empregados
Agências de emprego	\$ 3,5 milhões
Lojas de móveis	\$ 3,5 milhões
Contratantes gerais	\$ 17,0 milhões
Agentes de seguros	\$ 3,5 milhões
Fabricação de latas de metal	1.000 empregados
Revendedores de trailers	\$ 6,5 milhões
Avícolas	500 empregados
Oficinas cons. rádio e t.v.	\$ 3,5 milhões
Emissora de rádio	\$ 3,5 milhões

Fonte: "Standard Industrial Classification Codes and Size Standards", Code of Federal Regulations, Title 13, 121.601, 1992, In LOGENECKER et.al, (1997: 29).

Já a classificação feita pelo U.S. *Departament of Commerce* leva em consideração os setores de grande importância para a economia e adota oito como os principais:

1. Comércio Atacadista;
2. Construção;
3. Comércio Varejista;
4. Serviços;
5. Finanças, Seguros e Imobiliárias;
6. Mineração;
7. Transporte e Utilidades Públicas;
8. Manufatura.

Mas existem outros elementos que são utilizados pela SBA (*Small Business Administration*), pelo *Bolton Committee* (Inglaterra) e pela OIT (Organização Internacional do Trabalho), que muitas vezes têm obstruído ainda mais o caminho para um conceito unívoco da pequena e média empresa (DIESTE, 1997:28).

Estas variações dificultam os estudos comparativos elaborados em países diferentes ou por instituições, confundindo leitores, empresários e até pesquisadores.

Alguns elementos são comuns nas definições apresentadas sobre pequenas e médias empresas, ou seja, a pequena e média empresa, independente da atividade que exerça, geralmente é dirigida pelo seu proprietário. Ela possui um quadro reduzido de pessoal, não possui uma posição dominante do mercado onde atua, não dispõe de elevados recursos financeiros, não está ligada direta ou indiretamente a grandes grupos econômicos, tem o valor de seu capital e o faturamento anual reduzidos (DIESTE, 1997:28).

Além disso, completa o autor: "algumas variáveis adotadas são analisadas, às vezes, separadamente; em outros casos, sobrepõem-se ou combinam-se".

Existem vários critérios para podermos definir uma pequena e média empresa, mas, dependendo do critério adotado, pode significar um esforço irrelevante, pois a definição deve estar em função da finalidade pretendida.

Os critérios geralmente utilizados para a classificação são quantitativos, qualitativos ou uma combinação de ambos (DIESTE, 1997:29).

Dieste descreve os dois critérios do seguinte modo:

~~Quantitativo~~ Quantitativo: é de ordem econômica e/ou contábil e determina o porte da empresa através de indicadores como: número de

funcionários, valor de faturamento, valor de imobilizados, patrimônio líquido, lucro, etc.

~~Qualitativo~~: como sendo de ordem gerencial e social e apesar de ser mais complexo, apresenta uma visão mais real do porte da organização. Os indicadores neste caso são: dificuldade na obtenção financeira, participação e domínio do mercado em termos concorrenciais, produtos comercializados, nível tecnológico, organização e administração, etc.

O ideal seria a combinação de ambos os aspectos por levar em consideração fatores econômicos, características sociais e políticas da empresa, e do ambiente empresarial onde a mesma atua. Não será, porém, o critério utilizado por este estudo em razão das grandes dificuldades na obtenção dos dados e informações necessárias para a devida classificação.

Os critérios quantitativos são os mais utilizados devido a várias vantagens em adotá-los, conforme salienta o autor:

- ~~Permite~~ a rápida determinação do porte da empresa;
- ~~É~~ fácil de ser coletado;
- ~~Possibilita~~ análises comparativas e;
- ~~É~~ de uso nos setores institucionais públicos e privados.

A maioria dos países utiliza o critério do número de empregados para a classificação do porte das empresas, conforme demonstrado na Tabela 2.

A justificativa para a utilização deste critério tem sido de que a informação é mais acessível, mais facilmente



revelada e controlada pela maioria das empresas em seu aspecto quantitativo (FILION, 1994:92).

**Tabela 2 - Classificação do porte de empresas**

<b>Número de empregados</b>	<b>Tipo de empresa</b>
1 - 3	Auto-empregado
4 - 50	Pequena
51 - 200	Média
201 - 500	Grande
501 +	Muito grande

Fonte: Filion, (1994: 92).

Chiavenato (1995:8) apresenta uma classificação de acordo com o número de funcionários que varia de acordo com o setor em que a empresa se situa, conforme demonstra a Tabela 3.

**Tabela 3 - Classificação de empresas segundo nº de empregados**

<b>Classificação das Empresas</b>	<b>Indústrias</b>	<b>Comércio ou Serviços</b>
<del>Micro Empresa</del>	Até 20	Até 10
<del>Pequena Empresa</del>	De 21 a 99	De 11 a 49
<del>Média Empresa</del>	De 100 a 499	De 50 a 99
<del>Grande Empresa</del>	De 500 ou mais	De 100 ou mais

Fonte: Chiavenato, (1995: 8).

A classificação apresentada por Chér (1996:22) apresenta os seguintes aspectos:

~~Até (50) cinquenta empregados são micros e pequenas empresas;~~

~~Entre (50) cinquenta e (250) duzentos e cinquenta estão as médias empresas;~~

~~EE~~ acima de (250) duzentos e cinqüenta estão classificadas como grande empresa.

Segundo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas), o conceito de pequena e média empresa é amplo e diversificado: varia de região, de estado ou de município; depende de seu porte econômico-financeiro; depende do ramo de atividade e da forma jurídica de constituição da mesma. Entretanto, para levantamento de dados estatísticos, o órgão utiliza o critério de número de funcionários combinado com o setor em que a empresa atua.

A classificação para o Governo Federal é de acordo com a Lei n.º 9.317, de 05 Out. 1996, alterada pela Lei n.º 10.034, de 24 Out. 2000, e do estatuto da microempresa, Lei n.º 9.841, de 05 Out. 1999, que instituiu o SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas) e assegura às micro e pequenas empresas tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista e de crédito.

O Estatuto da microempresa conforme Duarte (2001:17) considera:

~~EA~~ Artigo primeiro: será considerada Microempresa a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de duzentos e cinqüenta mil UFIR, ou qualquer outro indicador de atualização monetária que venha a substituí-lo, preservando-se a proporção com o valor do limite estabelecido neste Artigo;

~~EA~~ Artigo segundo: será considerada Empresa de Pequeno Porte a pessoa jurídica que, não enquadrada como Microempresa, tiver receita bruta igual ou inferior a setecentas mil UFIR,

ou qualquer outro indicador de atualização monetária que venha substituí-lo, preservando-se a proporção com valor do limite estabelecido neste Artigo.

No Estado de São Paulo, o indicador utilizado para classificação das empresas é o faturamento anual e a unidade utilizada é a UFESP (Unidade Fiscal do Estado de São Paulo) (SEBRAE, SP: 1998).

~~Microempresas:~~ aquelas com faturamento inferior a dez mil UFESP;

~~Pequenas empresas:~~ aquelas com faturamento entre dez mil e cem mil UFESP;

Para o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social) a classificação é pela receita operacional bruta anual (SEBRAE, NACIONAL: 1998).

~~Microempresas e empresas de pequeno porte:~~ cuja receita não ultrapasse setecentos e vinte mil reais.

~~Médias empresas:~~ receita anual que não ultrapasse quinze milhões de reais.

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) utiliza o mesmo critério utilizado pelo SEBRAE, ou seja, números de pessoas ocupadas no setor em que está sendo realizada a pesquisa.

Esta diversidade de critérios utilizada pelas instituições, principalmente pelas que regulamentam e tributam as pequenas e médias empresas, causa complicações

para os empreendedores que estão chegando ao mundo dos negócios. Isto porque estes empreendedores recebem muitas vezes incentivos do Governo Federal, Estadual e até do Municipal, porém, como os critérios são diferentes nas três esferas, algumas empresas são beneficiadas; outras, não. E, muitas vezes, o que é pior é tirar do empreendedor que está iniciando a vontade de implantar um novo negócio.

Uma definição bastante interessante também é apresentada por Ducker.

Ducker apud. Chér (1996:23) classifica as empresas em três tipos e apresenta uma definição bastante original em: as empresas bebês, as empresas pigméias e as empresas anãs.

As empresas bebês para Ducker são as que estão iniciando suas atividades no mercado, podendo ou não se adaptar, crescer e atingir a maturidade. Isto significa que uma empresa recém-criada é bebê, pois acaba de ser criada, mas, durante o seu desenvolvimento, deverá adquirir vantagem comparativa de mercado para se adaptarem ao seu meio e estarem aptas para enfrentar a concorrência.

As empresas classificadas como pigméias são aquelas que são pequenas porque faz parte de seu papel ser pequena. Elas permanecem no mercado com todo o equilíbrio e em condições de enfrentar as diversas situações. Geralmente apresentam estruturas enxutas, porém compatíveis com os objetivos da organização. São exemplos de empresas pigméias os escritórios de consultoria, auditoria e advocacia.

Outro critério apresentado por Ducker diz respeito às empresas anãs, que são as empresas que não reúnem condições de enfrentar o mercado concorrente e de permanecer no mesmo por muito tempo. Estas empresas sofreram na sua criação, ou ao longo de seu desenvolvimento, distorções sérias em suas estruturas e em função destas distorções são empresas ineficazes com forte propensão a desaparecerem.

Estas distorções apresentadas estão classificadas em vários tipos como: não apresentar diferencial de mercado o qual poderá atribuir vantagem comparativa com a concorrência; não utilizar orientação técnica de profissionais com a devida competência em gestão administrativa; não fazer uso das técnicas contábeis, administrativas, marketing e informática.

Essas empresas, por não apresentarem estas características ou utilizarem as ferramentas disponíveis para o gerenciamento mais adequado, estão no caminho do fracasso.

Este trabalho utilizou o critério quantitativo descrito por Dieste que é de ordem econômica e/ou contábil e determina o porte da empresa através de indicadores como: número de funcionários, valor do faturamento, valor de imobilizados, patrimônio líquido, lucro, etc., devido à facilidade na obtenção dos dados, e o indicador utilizado foi o número de funcionários combinado com o setor de atividade da empresa. O trabalho está utilizando o mesmo critério adotado pelo SEBRAE, IBGE e também pela maioria dos autores que escrevem sobre o assunto. A adoção deste critério e indicador facilita a comparação com outros estudos e a obtenção desta informação nas empresas que são objeto de estudo neste trabalho.

### **2.2.1 Importância sócio-econômica**

Nos Estados Unidos da América, a importância sócio-econômica pode-se evidenciar através dos números. A participação da pequena empresa no total de empregados é de 35%, com base no critério de cem empregados, e perfazendo

um total de 50,1% quando analisamos o critério de até quinhentos empregados (LOGENECKER et. al., 1997:33).

O mesmo autor reconhece que depois de alguns anos sem uma efetiva participação na economia americana, as pequenas empresas estejam encenando sua volta, e afirma que até mesmo os populares periódicos de negócios passaram a observar o fenômeno, e cita um exemplo de um artigo publicado pelo *The Economics*. O referido artigo afirma que, apesar das fusões cada vez mais barulhentas, a maior mudança que está tomando conta do mundo dos negócios é que as empresas estão ficando cada vez menores. Segundo o artigo, até meados da década de 1970 o tamanho das empresas em toda parte vinha crescendo e o número de autônomos, caindo. A situação, porém, inverteu-se. Agora as grandes empresas estão encolhendo, e as pequenas estão expandindo.

Apenas 7% das exportações americanas são realizadas por empresas com mais de quinhentos empregados; outro dado é que apenas 10% do PIB (Produto Interno Bruto) são representados pelas quinhentas maiores empresas do país.

Um total de 90% da economia norte-americana está em outra parte: nas empresas pequenas e de porte médio. Os empreendedores individuais estão criando a grande economia global, e nos anos vindouros, será cada vez mais difícil competir com as pequenas e médias organizações, pois elas cada vez mais se tornarão ágeis e inovadoras (NAISBITT, 1994:6).

A situação parece tão clara que o autor chega a propor um paradoxo que, segundo o mesmo, retrata o que está acontecendo no final do século XX: "Quanto maior a economia mundial, mais poderosos são seus protagonistas menores".

No Brasil, a importância sócio-econômica das pequenas empresas também pode ser demonstrada através dos números. Segundo o SEBRAE, 1999 (Serviço de Apoio às Pequenas

Empresas), apresentado na Tabela 4, as pequenas e médias empresas representam 98,5% do total de empresas do país, atuam nos setores industrial, comercial, e de serviços; ocupam 60% da oferta de emprego; e geram 21% do PIB (Produto Interno Bruto).

**Tabela 4 - Representatividade das pequenas e médias empresas no Brasil**

---

≈ 4,5 milhões de estabelecimentos;
≈ 48% da produção nacional;
≈ 98,5% das empresas existentes no país;
≈ 95% das empresas do setor industrial;
≈ 99,1% das empresas do setor de comércio;
≈ 99% das empresas do setor de serviços;
≈ 60% da oferta de emprego;
≈ 42% do pessoal ocupado na indústria;
≈ 80,2% dos empregos no comércio;
≈ 63,5% da mão de obra do setor de serviços;
≈ 21% do Produto Interno Bruto (ou R\$ 189 bilhões).

---

Fonte: SEBRAE: 1999.

Nas economias capitalistas, estas empresas têm um papel relevante no que se refere à geração de emprego e de renda e possui uma série de vantagens, dentre as quais a sua maior capacidade de flexibilidade e agilidade para se adaptarem às mudanças (CÂNDIDO E ABREU, 2001).

De acordo com Souza (1995:25), várias são as justificativas para as contribuições sócio-econômicas das pequenas empresas:

- ≈ Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- ≈ Relação capital/trabalho com mais harmonia;
- ≈ Contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra,

- ~~☒~~Manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- ~~☒~~Efeito amortecedor das distorções na atividade econômica;
- ~~☒~~Efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- ~~☒~~Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo;
- ~~☒~~Contribuição para a descentralização das atividades econômicas, em especial na função de complementação às grandes empresas.

De uma forma bastante abrangente, Batalha e Demori (1990:19-24) apresentam uma série de considerações que retratam a importância deste segmento para a economia, que tem sido mostrado através de:

- ~~☒~~Absorção da mão-de-obra;
- ~~☒~~Desenvolvimento de profissionais em atividades diferentes;
- ~~☒~~Investimento de capital;
- ~~☒~~Complementação para as grandes empresas, onde o nicho de mercado não é atraente para os grandes empreendimentos;
- ~~☒~~Ambiente de trabalho potencialmente mais produtivo e agradável, pois os contatos com níveis superiores são mais diretos e freqüentes;
- ~~☒~~Participação no PIB - Produto Interno Bruto;
- ~~☒~~Participação na massa salarial;
- ~~☒~~Diversificação das exportações;
- ~~☒~~Equalização do fluxo migratório em direção aos superpopulosos centros urbanos;



~~As~~ A grande quantidade de empresas que totalizam o segmento.

Inicialmente, para que as mesmas tragam a real importância sócio-econômica para as economias dos países, são necessários vigor e coragem para criá-las.

A criação dos pequenos negócios hoje no Brasil depende muito das pessoas capazes de sonhar e de transformar seus sonhos em realidade. Pessoas que buscam recursos e transformam oportunidades em negócios. Essas pessoas são classificadas como empreendedores por todos.

### **2.3 O Empreendedor**

Quando iniciamos algum estudo sobre pequenas e médias empresas, necessário se torna abordar os aspectos sobre empreendedores, uma vez que, para surgir o negócio, é necessária a figura daquela pessoa que visualiza uma oportunidade de mercado a ser atendida, congrega junto de si pessoas que compartilham da crença da possibilidade de sucesso do empreendimento, aplicam capital próprio para formar a empresa e decidem assumir riscos algumas vezes calculados (PALMEIRA, 1999:3).

As maiorias das empresas nascem porque um empreendedor descobre uma oportunidade, concebe o projeto e o põe em prática (NUENO, 1995:17).

Este século estará repleto de pequenas empresas. Pessoas de todas as partes estarão escolhendo sistemas econômicos ancorados em pequenos negócios altamente produtivos. Esta é a era de ouro do empreendedor. O surgimento do espírito empreendedor é um dos movimentos mais importantes da história recente da administração. Este empreendedor tem introduzido produtos e serviços

inovadores, ampliando as fronteiras tecnológicas, criando novos empregos e realizando a abertura de novos mercados globais (ZIMMER & SCARBOROUGH, 1998:4).

### **2.3.1 Conceito de empreendedor**

A tradução vem da palavra "entrepreneur", que provém da língua francesa, que é exatamente a mesma palavra que se utiliza na língua inglesa e foi introduzida na literatura econômica por Richard Cantillon em 1755 (NUENO 1995:35).

Empreendedor quer dizer, empresário, muito embora tenhamos consciência de que nem todo empresário é um empreendedor e vice-versa. Um dos grandes problemas no mundo das firmas pequenas e de médio porte, segundo alguns autores, é que as pessoas costumam confundir empresário com empreendedor. Esse é um dos motivos porque essas pessoas fracassam.

Ser empresário é ser bom para cuidar da gestão de um negócio já existente. E muitos imaginam que se são capazes de gerir um departamento de uma grande empresa, cuidar de um negócio menor será bem mais fácil, (BERNHOEFT, 2002).

Atualmente a terminologia empreendedora é aplicada as pessoas que têm certa sensibilidade para visualizar oportunidades e capacidade de mobilizar recursos externos que geralmente são de propriedade de outros, para explorar essas oportunidades (NUENO, 1995:35).

Os empreendedores de sucesso nos negócios são os que possuem algumas características extras, além dos atributos de empresários, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova organização. De uma idéia, surge uma inovação, e desta, uma organização (DORNELAS, 2001:30).

Aborda ainda o autor que as diferenças entre estes dois personagens podem ser comparadas com cinco dimensões distintas de negócios:

- ?? Orientação estratégica;
- ?? Análise das oportunidades;
- ?? Comprometimento dos recursos;
- ?? Controle dos recursos;
- ?? Estrutura gerencial.

Ser empreendedor é descobrir oportunidades, nos lugares onde com frequência outros não vêem nada e lançar-se para transformar essa oportunidade em empresa (NUENO, 1995:43).

Empreendedor é aquele que enxerga além das oportunidades, que consegue antever problemas de gestão e de falta de capital para se manter até o negócio decolar, pois o mesmo possui uma característica singular, que é o fato de conhecer como poucos o negócio em que atua (DORNELAS, 2001:33).

Segundo Gerber (1996:31), "A personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade".

O espírito empreendedor está intimamente ligado à relação com as pequenas e médias empresas, uma vez que os negócios normalmente começam pequenos, e o empreendedor tem a tarefa de organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas (ROBBINS, 2001:10).

Empreendedor é aquele que cria um negócio em face do risco e incerteza para o propósito de obter lucro e crescimento pela identificação de oportunidades e obtenção de recursos necessários para investir nelas (ZIMMERER & SCAROROUGH, 1998:3).

São os que fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico, enfim são os heróis populares da moderna vida empresarial (LONGENECKER et.al., 1997:3). Ainda completa Longenecker "Eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva".

Empreendedores são pessoas que fazem acontecer, que desenvolvem sua capacidade de superar limites, ou seja, fazem a diferença. Sem estas pessoas não haveria desenvolvimento mundial, por isso essas características devem ser potencializadas (TACHIZAWA, 2002:26).

Drucker apud. Chér (1996:56) escreve que "empreendedor é o fundador da empresa, ou o que amplia o negócio já existente".

Já na conclusão de Degen (1989:25), "empreendedor é aquele que tem a necessidade de realizar coisas novas", é aquela pessoa que tem facilidade de encontrar e pôr em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar.

Outro atributo muito importante que Degen lembra é a disposição para assumir riscos, pois só aquele que tem a coragem de assumir riscos poderá empreender.

A função empreendedora é aquela que tem uma forma de reformar ou revolucionar o modelo de produção, pela utilização de uma invenção ou de uma possibilidade tecnológica não experimentada para a produção de um novo artigo ou de um velho por vias novas; pela descoberta de uma nova fonte de suprimento de materiais, por um novo campo para produtos ou pela reorganização industrial (SCHUMPETER, 1950:132).

Empreendedor é o que cria o equilíbrio num ambiente de caos e turbulência, é o que consegue encontrar uma posição

clara e positiva, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente (KIRZNER apud DORNELAS, 2001:37).

Mas a definição mais comum na literatura contempla o fundador de um novo negócio, ou o indivíduo que inicia um negócio em algum lugar onde não havia nenhum similar (GARTNER apud LIMA, 2001:43).

Já para alguns, empreendedores são os que fazem o mesmo que os outros, porém melhor (NUENO, 1995:49).

Existem, no mundo dos negócios, os empreendedores que obtêm o sucesso, e os que fracassam. Com o intuito de entender, as maiorias dos pesquisadores tentam traçar um perfil ou característica, para que consigam demonstrar uma diferença entre os empreendedores que obtêm o sucesso e os que fracassam.

### **2.3.2 Características dos Empreendedores**

As características do empreendedor segundo Longenecker et.al., (1997:9-10):

**?A Necessidade de realização:** um desejo de se ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Esse impulso para realização reflete-se nos indivíduos ambiciosos que começam novas empresas e então orientam seu crescimento;

**?Disposição para assumir riscos:** os riscos que os empreendedores assumem ao iniciar/ou operar seus próprios negócios são variados dependerá das circunstâncias: ao investir seu próprio dinheiro, seu risco é financeiro; ao abandonar empregos seguros arriscam suas carreiras. A tensão e o tempo que muitas vezes um novo negócio exige pode colocar em risco sua vida familiar. E os empreendedores que se identificam mais com determinadas iniciativas arriscadas assumem um risco psicológico, à medida que enfrentam a possibilidade de fracasso nos negócios;

?**Autoconfiança:** os indivíduos que possuem autoconfiança sentem que podem enfrentar os desafios que os defrontam. Eles têm uma noção de domínio sobre os tipos de problemas que podem encontrar, a autoconfiança e se dividem em:

?**Loco interno de controle:** crença de que o sucesso de alguém dependa de seus próprios esforços;

?**Loco externo de controle:** crença de que a vida de alguém é controlada mais pela sorte ou pelo destino do que pelos seus próprios esforços;

?**Uma necessidade de buscar refúgio:** embora a maioria das pessoas entre nos negócios para obter as compensações de ter um empreendimento, alguns se tornam empreendedores para escapar de algum fator ambiental, que se dividem em:

~~///~~**Refugiado estrangeiro:** uma pessoa que deixa o seu país de origem e mais tarde se torna um empreendedor;

~~///~~**Refugiado corporativo:** uma pessoa que deixa uma grande empresa para se dedicar ao seu próprio negócio;

~~///~~**Refugiado dos pais:** uma pessoa que deixa um negócio da família para provar para si mesma sua capacidade empreendedora;

~~///~~**Refugiado feminista:** uma mulher que inicia uma empresa para trabalhar independente do chauvinismo machista;

~~///~~**Refugiado do lar:** uma mulher que se livra dos serviços do lar para iniciar seu próprio negócio;

~~///~~**Refugiado social:** uma pessoa que escolhe operar um negócio para escapar das expectativas sociais;

~~///~~**Refugiado educacional:** uma pessoa que se cansa de um programa acadêmico e decide iniciar um negócio.

Segundo Zimmerer & Scarborough apud Yonemoto (1999), as características dos empreendedores são:

?Desejo de Responsabilidade: empreendedores sentem uma responsabilidade pessoal com os resultados dos negócios aos quais estão relacionados:

?Preferência pelo risco moderado: empreendedores só assumem riscos calculados, ou seja, só se comprometem em tentar alcançar objetivos que eles consideram reais e possíveis, geralmente em áreas em que

possuem conhecimento técnico ou experiência anterior, o que aumenta a probabilidade de sucesso;

?Confiança: empreendedores são muito confiantes em seu sucesso; eles são otimistas;

?Desejo de renovação: empreendedores desejam aprender continuamente, e sempre buscam por novos desafios;

?Grande nível de energia: geralmente são mais ativos do que as pessoas comuns. Essa energia pode ser fundamental para conseguir manter a empresa aberta, devido às longas horas de trabalho duro e as dificuldades constantes;

?Orientação para o futuro: estão sempre procurando por novas oportunidades. Não se preocupam com o que aconteceu ontem, e sim com o que acontecerá amanhã;

?Organização: sabem como organizar sua empresa, colocando as pessoas certas nos lugares certos, minimizando os desperdícios;

?Desejo por realização: o empreendedor possui uma amplitude muito maior do que a maioria das pessoas para o termo realização. O que os empreendedores buscam não é apenas dinheiro, riqueza. Eles buscam a harmonia consigo mesmo, obtendo a satisfação de suas necessidades.

Como desejo de realização, podemos observar os empreendedores que fazem a opção por serem patrões e não empregados e, portanto, buscam abrir seu próprio negócio, passando a serem eles mesmos os responsáveis por sua vida profissional. Outros pretendem com um novo negócio ganhar muito dinheiro, ou simplesmente realizar feitos mais significativos do que o próprio trabalho (DEGEN, 1989:16).

Outras características também são apresentadas para a personalidade empreendedora, a qual coloca que cada pessoa, ao iniciar um negócio, tem dentro de si três pessoas distintas: o empreendedor, o gerente e o técnico (GERBER, 1996:30). Segundo o consultor, o pequeno empresário começa a conhecer as situações difíceis quando inicia o conflito entre as três personalidades que carrega dentro de si, pois o empreendedor sempre tenta uma idéia brilhante, já o

gerente sempre está pensando na organização ou no planejamento das idéias; o técnico é o que põe as mãos à obra, ou seja, o executor.

Em geral, é o lado do empreendedor e do técnico que levam os iniciantes ao mundo dos negócios, e o lado do gerente vem possibilitar a boa administração da empresa (CHÉR, 1996:55).

Mas à medida que estas características vão se equilibrando, o sucesso começa a prosperar. É importante que o empresário encontre o equilíbrio entre os três personagens. Todavia, essa característica de equilíbrio não representa o pequeno empresário típico. Este, ao contrário, costuma ser 10% empreendedor, 20% gerente e 70% técnico (GERBER, 1996:34).

Outra característica importante dos empreendedores é também o domínio das tarefas necessárias ao gerenciamento do negócio, ou seja, ter o conhecimento gerencial da empresa, ter domínio das ferramentas, conceitos, princípios e das tecnologias consagradas pela ciência da administração.

Não é necessário que o empreendedor seja um "expert" em administração, um excelente economista ou um bacharel em ciências contábeis, mas será muito importante que o mesmo esteja constantemente se qualificando como corrobora Neuno (1995:43) "O empreendedor não necessita dispor de tudo o que faz falta para por em andamento sua empresa (dinheiro, colaboradores, recursos produtivos, canais de distribuição, etc.)".

A cultura do Brasil é do empreendedor espontâneo. O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros.



O Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver uma grande explosão empreendedora (FILION apud SEBRAE, 2000:4).

Segundo relatório do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), o Brasil é o país com o maior grau de espírito empreendedor entre vinte e um países, e o espírito empreendedor do brasileiro é reconhecido internacionalmente (BERNHOEFT 2002:A-3).

O Brasil está à frente de países como os Estados Unidos da América, França, Canadá, Itália e Japão (REVISTA EXAME 21 Fev.2001; ed. 734).

Mas é imprescindível que o empreendedor tomando a decisão de abrir o negócio, tenha condições de reunir um conjunto mínimo de informações sobre o ramo de negócio que vai administrar ou esteja suficientemente amparado por profissionais competentes na área, que conheçam as dificuldades dos setores onde vão atuar, a fim de evitar a morte prematura de seu empreendimento.

## **2.4 Causas da Sobrevivência e da Mortalidade**

### **2.4.1 Causas Internas ao empreendimento**

As causas internas que afetam a gestão das empresas estão relacionadas diretamente ao funcionamento da mesma, e que podem ser modificadas por ela (DE MORI, 1998:36).

Diante deste aspecto, é importante que o empreendedor esteja sempre atento aos fatos que estejam acontecendo em seu ambiente, a fim de que o mesmo possa tomar ações antecipadas com o intuito de prevenir problemas, pois existe uma tendência muito forte em enfatizarmos motivos alheios às nossas atitudes ou omissões, sem, contudo

relacionarmos ao que fazemos ou deixamos de fazer (CHÉR, 1996:37).

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto - mercado (REBOUÇAS, 1991:94).

#### **2.4.2 Causas externas ao empreendimento**

As causas externas são problemas com os quais as empresas devem conseguir lidar, porém não podem ser diretamente controlados por elas. São causas que contribuem sobremaneira para a não continuidade dos empreendimentos.

A análise destas causas tem por finalidade verificar a relação da empresa com seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto - mercado desejada no futuro (REBOUÇAS, 1991:83).

#### **2.4.3 Causas de sucesso e fracasso da pequena e média empresa**

A importância das pequenas e médias empresas é inegável, como já explicitado em páginas anteriores. Ainda assim, elas enfrentam uma árdua luta pela sobrevivência, haja vista as altas taxas de mortalidade das mesmas.

Nos EUA, uma pesquisa realizada de 1983 a 1987 por Brich apud Logenecker et. al. (1997:187) constatou que um quarto de cerca de 1,1 milhão de empresas (empresas com até quatro anos de vida) incluídas em seu estudo morreram. Outro estudo mais recente, (levando em consideração empresas com seis anos de vida) já constata uma taxa de 60%.

Mesmo com a presença de alta taxa de mortalidade das pequenas empresas em muitos países, ainda não foi possível identificar quais os reais fatores que afetam a sobrevivência destas (ACS apud LOGENECKER et.al., 1997:108).

No Brasil, pesquisa elaborada pelo SEBRAE, 2001 (Serviço de Apoio à Pequena Empresa) aponta que diversos são os fatores que, à medida que se acumulam, elevam as chances do negócio de não ser bem sucedido.

Na pesquisa realizada de uma amostra de 1.750 empresas constituídas a partir da década de 90, como resultado, verificou-se que cerca de 71% das empresas encerram suas atividades antes de concluírem o quinto ano de atividade, sendo os principais fatores que afetam a mortalidade são:

- ?? Tempo e qualidade do planejamento feito antes da abertura;
- ?? A dedicação à empresa no primeiro ano do negócio;
- ?? A gestão do negócio (em especial a administração do fluxo de caixa);
- ?? Aperfeiçoamento do produto/serviço às necessidades do mercado consumidor;
- ?? A conjuntura econômica.

O desconhecimento das normas básicas de marketing, a falta de orientação para o mercado, o mercado extremamente competitivo, a ausência de níveis adequados de qualidade dos produtos, a falta de acesso à informação, políticas desfavoráveis, as novas leis, choques econômicos e as crises permanentes de mercado são também causas apontadas por autores como (GRACIOSO, 1995:10) e (MEGIDO, 1995:72).

Souza (1995:35) apresenta as principais causas do desaparecimento de tantas pequenas empresas como sendo:

- ?? Desinformação e desatualização do empresário;
- ?? Falta de dedicação;
- ?? Falta de competência gerencial e conhecimento prático;
- ?? Falta de orientação para o mercado.

Chér (1996:35) lembra que, ao se abordar a questão da mortalidade das pequenas empresas, é natural que sejam lembradas as seguintes causas:

- ?? Falta de capital de giro;
- ?? A carga tributária;
- ?? A burocracia;
- ?? A crise econômica;
- ?? A instabilidade política;
- ?? A alta taxa de juros;
- ?? A falta de linhas de crédito e financiamentos.

Para Zimmerer & Scarborough (1998:48) as principais causas de fracassos das pequenas empresas são:

- ?? Incompetência administrativa;
- ?? Falta de experiência do mercado onde vai atuar;
- ?? Controle financeiro inadequado;
- ?? Carência de um plano estratégico;
- ?? Crescimento sem controle;
- ?? Má localização;
- ?? Controle inadequado de inventários.

O autor recomenda que, para alcançar o sucesso, a pequena empresa deveria evitar as armadilhas, seguindo os seguintes caminhos:

- ?? Conhecer o ramo de negócio em profundidade; enfatizar a atualização;
- ?? Desenvolver um plano de negócio sólido;
- ?? Administrar bem os recursos financeiros principalmente quanto à quantia de capital inicial;
- ?? Compreender os relatórios financeiros;
- ?? Aprender a lidar e valorizar as pessoas efetivamente.

#### **2.4.4 Causas internas e externas utilizadas neste trabalho**

Na medida em que os empreendedores vão tomando consciência e conhecimentos sobre as causas que poderão influenciar nas gestões de seus negócios, poderão aprimorar cada vez mais o modelo de administrar negócios com o intuito de conseguir o sucesso empresarial.

##### **2.4.4.1 O planejamento prévio à abertura do próprio negócio**

###### **2.4.4.1.1 A fase inicial**

A fase inicial de qualquer empreendimento deve ser cuidadosamente planejada para a devida proteção de decisões precipitadas.

Várias idéias sobre inícios de empreendimentos ou qualquer outro negócio provêm de várias fontes.

De acordo com a revista norte-americana Inc, apud Bangs (1999:17), grandes idéias provêm de grupos

paritários, orientadores, visitas a outras empresas, seu próprio "manual" personalizado, conferências sobre empresas concorrentes, bancos de dados de clientes e empresas.

Empreendedores de sucesso entram no ramo de atividade escolhido antes de entrarem efetivamente no ramo. Antes de investirem suas economias na abertura de seus próprios negócios, envolvem-se no ramo, freqüentam o sindicato ou associações que reúnem empresários do setor pretendido, mantêm contato com pessoas que já se encontram em atividade no ramo, para sentirem e verificarem as ameaças ou oportunidades que enfrentam (CHÉR, 2002:51).

Ao verificar as variáveis do ramo onde pretende abrir seu novo negócio, o empreendedor começa a entender as regras daquele ramo e a verificar como se comportam; ao pesquisar revistas e publicações especializadas sobre o ramo de negócio, o empreendedor iniciante começa a tomar conhecimento dos itens que poderão estar afetando o seu negócio logo no início de atividade.

Chér (2002:51-52) cita quinze variáveis que os empreendedores deverão observar antes de abrirem seus empreendimentos:

1. Sazonalidade;
2. Perfil do mercado consumidor;
3. Perfil dos principais fornecedores;
4. Grau de influência de decisões governamentais;
5. Perfil da concorrência;
6. Participação de mercado;
7. Políticas mercadológicas da concorrência;
8. Políticas de preços;
9. Prazos de pagamentos;
10. Políticas de créditos e financiamentos;
11. Estrutura administrativa da concorrência;
12. Estrutura de vendas da concorrência;

13. Técnicas de operação e produção da concorrência;
14. Necessidade do mercado consumidor;
15. Políticas de garantia, assistência técnica.

Muitas vezes, o empreendedor iniciante já possui o conhecimento das informações por ter atuado como empregador ou empregado em uma empresa do ramo, ou, muitas vezes, por seu próprio interesse, ou seja, ter entrado no ramo antes de iniciar efetivamente o negócio.

#### **2.4.4.1.2 O Mercado-Alvo**

Muitos empreendedores, quando da abertura de seu próprio negócio, não empregam um adequado raciocínio. A primeira idéia é a montagem e a organização da empresa em seus aspectos físicos e organizacionais, ou seja, aquisição dos equipamentos dos móveis e utensílios e até mesmo dos produtos que irão comercializar enfim todos os itens e condições para que uma empresa possa funcionar corretamente.

Mas a abertura de um negócio não deverá se iniciar pela montagem da empresa, e sim pela definição do produto e dos clientes que a empresa pretende atingir.

Como nos ensina Gerber (1996:67), "O modelo empreendedor não começa com a imagem do empreendimento a ser criado, mas com o freguês para quem ele vai ser criado"; o autor alerta que, sem uma nítida imagem daquele cliente, nenhum empreendimento pode ter êxito. O caminho das empresas que conseguem ter vida útil maior e obter sucesso nos negócios são empresas orientadas para o cliente.

O empreendedor deve procurar conhecer o mercado onde vai atuar guiando sua empresa para o mercado e nunca para o seu produto. A resposta às demandas dos clientes poderá ser dada se a empresa estiver guiada pelo mercado.

Como salienta Resnik (1991:54), "A empresa orientada para o mercado conhece os clientes e centraliza suas atividades nas necessidades e valores reais sentidos por eles".

A definição do mercado-alvo não deve ser encarada somente no início de atividade do empreendimento, pois este é um fator em contínuo andamento, o empreendedor deverá sempre estar alerta quanto ao seu mercado, pois o mesmo se modifica.

As pessoas mudam de residência, os gostos mudam. A concorrência cresce, principalmente em mercados rentáveis. Produtos e serviços alteram-se, e o que vendia ontem, já não vende hoje. A identificação e a análise desse mercado-alvo, portanto, deverá ser constante para evitar o fracasso do negócio (BANGS, 1999:39).

Colocar sempre o cliente no centro da estratégia, principalmente no início da atividade, deverá ser um caminho obrigatório, pois, sem o cliente, não haverá empresa.

A finalidade é descobrir um nicho de mercado, um mercado suficientemente grande para ser rentável e suficientemente pequeno para protegê-lo de outras empresas, adequado aos seus recursos, interesses e habilidades (BANGS, 1999:35).

Primeiramente estas empresas identificam as necessidades dos consumidores que pretendem atingir e satisfazer; depois que tipo de produtos e serviços atenderão estas necessidades e por último que tipo e tamanho de estrutura administrativa e produtiva será



necessária para atingirem essas necessidades (CHÉR, 1996:110).

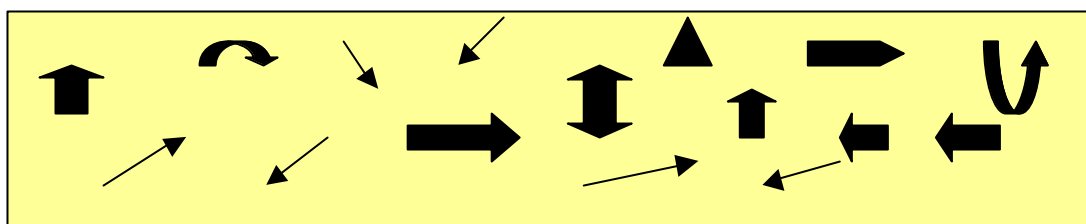
O maior dos desafios do empreendedor iniciante no mundo dos negócios é exatamente a definição de seu negócio. Por este motivo, é correto afirmar que uma vantagem de se definir o negócio é a obrigatoriedade implícita de se identificar as necessidades dos consumidores que serão atendidas pelos produtos e serviços.

Quando o próprio empreendedor definir seu próprio negócio, suas metas, seus clientes e o foco de mercado, será mais simples para que seus agentes - clientes, sócios, fornecedores, empregados enxerguem-no da mesma maneira.

A falta de definição do negócio tem levado muitas pequenas e médias empresas ao fracasso, não apenas por não atenderem seus clientes, mas por imprimir um rumo diferente aos negócios quando os sócios não conseguem visualizar o negócio num mesmo caminho, conforme Figuras 2 e 3 apresentadas em (CHÉR, 1996:111).

A Figura 2 ilustra a empresa onde cada agente encara o negócio de uma maneira só sua, ou seja, consegue enxergar somente de sua própria maneira. Assim ele irá imprimir sentido diferente à atividade da empresa. Neste tipo de empresa, é comum a discórdia entre sócios, pois cada um enxerga razões distintas para a existência do negócio.

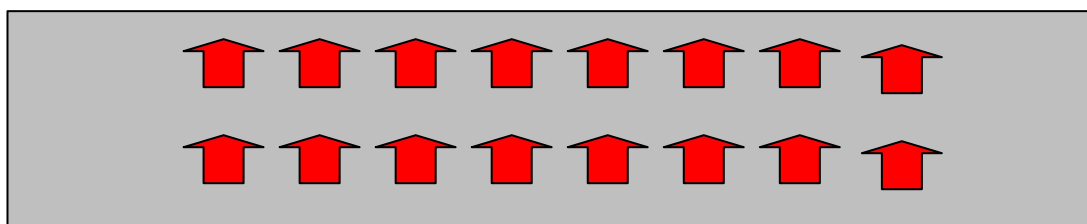
Nestas empresas, os discursos são incompatíveis, as ações não se complementam e os resultados não são favoráveis ao sucesso.



**Figura 2 - Ilustração de uma empresa sem definição do negócio**

Fonte: Chér (1996:111).

A Figura 3 mostra uma situação da empresa em que o negócio foi definido com clareza, e todos os agentes olham e enxergam na mesma direção. Assim, as ações serão direcionadas num mesmo sentido.



**Figura 3 - Ilustração de uma empresa com definição do negócio**  
Fonte: Chér, (1996:111).

Nestas empresas o discurso é único e homogêneo e os resultados mais positivos e com maiores tendências ao sucesso.

#### **2.4.4.1.3 A Localização**

Com a entrada dos novos conceitos de globalização, muitos empreendedores acreditam que a escolha da localização de maneira adequada perdeu de uma certa forma a importância que tinha em outros tempos. De fato, isto se torna verdade quando se pensa na facilidade de comunicação atual (Internet, Fax, etc.).

Por outro lado, é extremamente necessário observar a importância da localização da empresa em um contexto mais abrangente de forma a verificar esta tão poderosa arma estratégica.

Para alguns tipos de empreendimentos a localização é importantíssima; para outros poderá ser uma mera formalidade.

Chér (2002:184) escreve que "A localização da empresa é um aspecto importante para o êxito do negócio", o autor relaciona diversos tipos de empreendimentos e faz uma comparação com o tipo de atividade para determinar o quanto é importante a localização de um empreendimento.

Bangs (1999:42) escreve que "Localização e imagem estão tão intimamente interligados que o local errado poderá destruir um negócio que, sob outros aspectos, poderia ser sólido". Um conjunto de questões envolvidas na escolha do local gira em torno da imagem que o empreendedor deseja que seu negócio projete.

Os fatores mais importantes relacionados com a localização do empreendimento devem levar em consideração algumas das facilidades, conforme relaciona (CHÉR, 2002:186):

- ?? Proximidade com o mercado consumidor: fator de vantagem competitiva para o empreendimento frente à concorrência;
- ?? Proximidade com o mercado fornecedor: relação direta com o custo de materiais pela viabilidade de operações e logística;
- ?? Logística de comércio exterior: caso o empreendimento dependa de importações e ou exportações este fator pode ser preponderante;
- ?? Infra-estrutura de telecomunicações: fator importante que permite o tráfego ágil de dados de voz;
- ?? Segurança: importante fator nos dias de hoje para poder manter a integridade física de seus funcionários, fornecedores, clientes e até mesmo das instalações patrimoniais;

?? Qualidade da mão de obra: item também relacionado diretamente com o custo, quanto mais técnico e especializado for o produto ou serviço ofertado pela sua empresa, maior será a qualificação requerida para seu quadro profissional, portanto a localização neste aspecto se torna estratégica.

Quando se fala de pequenos empreendimentos, observa-se que geralmente o local escolhido para abrigar a empresa é o que demanda menos capital para aquisição. O empreendedor abre o seu negócio no fundo de casa, ou em algum pequeno imóvel de sua propriedade ou de terceiros. Isto ocorre devido a um fator crítico para os pequenos empreendimentos que é a falta de recursos financeiros. Desta forma, muitos empreendedores acabam não planejando adequadamente o local onde devem implantar o novo negócio.

O investimento de tempo e dinheiro em localização antes de iniciar o empreendimento se torna compensador quando verificamos estes diversos fatores.

#### **2.4.4.1.4 A Carga Tributária**

Os tributos, por serem relevantes e constituírem-se num pesado encargo para a empresa e para o mercado, além do impacto no capital de giro, devem ser cuidadosamente avaliados e considerados para um controle eficaz na gestão econômico-financeira (BERNARDI, 2003:279).

É apropriado administrar o assunto nas condições mais usuais, haja vista as variedades de alíquotas ou situações especiais e específicas e até mesmas particularidades regionais, e as mudanças constantes na legislação entre outros aspectos.

Cabe ressaltar que administrar estrategicamente os tributos antes mesmo de iniciar as atividades permite uma redução dos custos da empresa dentro da legalidade e evita contingências desconhecidas.

Quando da elaboração de um projeto de negócio, a maioria dos empreendedores preocupa-se em analisar a concorrência e seu mercado-alvo, definir produtos e serviços, projeções financeiras, porém, por diversas vezes, deixa a questão tributária para um segundo plano.

Mas administrar estrategicamente os tributos não significa efetuar todas as transações dentro da empresa.

A terceirização dessas atividades relacionadas com tributos é inclusive aconselhada para empreendedores que não possuem a habilidade para tanto (JUNIOR, 2002).

A terceirização é válida quando bem administrada pelo pessoal da organização; o empreendedor deve trabalhar com seus consultores tributários/contadores, para que possam, juntos, efetuar o necessário planejamento estratégico tributário.

Ao definir onde ficará a instalação da empresa, se a mesma utilizará a Internet para vender seus produtos diretamente ao consumidor, a empresa já estará elaborando um planejamento tributário, como também deverá analisar as vantagens ou desvantagens tributárias que estas alternativas poderão causar.

A alta carga tributária muitas vezes inviabiliza o negócio por onerar a produção e tornar os produtos menos competitivos no mercado. Pelo potencial que as pequenas e médias empresas vêm apresentando, elas merecem um olhar mais atento.

A legislação da microempresa já reduziu um pouco esta distorção tributária criando a simplificação tributária.

Trata-se da unificação do pagamento de impostos que, em alguns estados, corresponde a 3% do faturamento. Essa é uma medida interessante que evita a evasão de alguns impostos.

Mas ainda existem grandes ônus incompatíveis com as pequenas e médias empresas que tornam o fato uma grande influência negativa.

Acrescenta Chér, (1990:24) "que do ponto de vista tributário, um problema que recai sobre as PMES - principalmente as microempresas - é a questão do degrau tributário", a diferença de tributação, quando se passa de microempresa para pequena empresa, é muito relevante comparando as duas atividades.

Continua o autor, há um sério descompasso entre faturamento e a tributação quando do desenquadramento de microempresa.

Outros tipos de encargos importantes que oneram as empresas de um modo geral são os que recaem sobre a folha de pagamento.

Segundo análise de pesquisa salarial efetuada o percentual de encargos trabalhistas no país é disparado o maior do mundo, diz a pesquisa que para cada R\$ 100,00 pagos ao trabalhador celetista, outros R\$ 109,00 são recolhidos por conta dos encargos trabalhistas, que totalizam exatos 106,69% (PEGN, 2002).

Portanto, o custo mensal de uma empresa ao contratar um funcionário passa para R\$ 206,69, para cada R\$ 100,00 de salário. A incidência desse percentual considera o total de proventos, ou seja, sobre todos os créditos efetuados mensalmente ao trabalhador, como salário, comissão, adicional (insalubridade, periculosidade, horas-extra e outros).

Esse alto custo acaba constituindo-se em um fator negativo para a contratação de trabalhadores, principalmente nas pequenas e médias empresas e também vem a contribuir para o achatamento dos salários.

Com essa sobretaxa sobre os salários, cada vez mais os trabalhadores são remetidos para a informalidade, e os especialistas, ou seja, os profissionais mais qualificados dificilmente farão a transferência para o pequeno negócio, pois o mesmo poderá ser um risco para o seu futuro.

Esses critérios fazem com que a mão-de-obra, principalmente a especializada, mantenha-se distante das pequenas e médias empresas, seja por fatores de risco do próprio funcionário, ou por ser este um custo pesadíssimo para o pequeno negócio.

#### **2.4.4.1.5 A Concorrência**

Planejar o novo negócio de forma a mantê-lo competitivo também exige que não se pode deixar de lado a concorrência.

A concorrência é um fator de vida empresarial, pois o empresário geralmente define seu negócio parcialmente através da concorrência, e quanto mais conhecer seu concorrente mais condições terá de concorrer com ele. Todo empreendimento tem uma concorrência como observa Bangs (1999:38) "Se você não tem concorrentes, é provável que sua idéia de empreendimento não seja viável ou então não compreendeu o negócio no qual vai entrar".

É importante que a empresa faça sempre um "Benckmarking" externo, ou seja, comparar suas atividades com as dos concorrentes para que possa avaliar seu

desempenho em relação aos mesmos, pois é essencial conhecer os pontos fortes e fracos dos futuros concorrentes.

Para analisar os concorrentes, Rebouças apud Yonemoto (1999) recomenda atenção a alguns aspectos básicos:

- ?? Quantos e quais;
- ?? Tecnologia básica utilizada;
- ?? Participação no mercado;
- ?? Faturamento, volume de vendas, lucro, tendências;
- ?? Tipo e nível de promoção;
- ?? Tipo e nível de força de vendas (seleção, treinamento, supervisão, salários, prêmios);
- ?? Linhas de produtos.

Todos esses fatores deverão estar somados à experiência prévia do ramo de negócio onde se pretende atuar. A experiência anterior é um fator importante para se conseguir o sucesso, principalmente nos primeiros anos de atividade, quando o empreendimento vai exigir muito mais de seu empreendedor, pois será o período crítico quando a empresa estará se formando no mercado.

#### **2.4.4.1.6 Ações Mercadológicas**

É bom pensar em marketing desde a fase de nascimento da empresa, pois desta maneira poderá a empresa estar mais voltada para o lado externo do empreendimento, ou seja, a empresa estará voltada para os clientes.

Qualquer empresa de qualquer porte pode ser orientada para o cliente, porém as pequenas empresas têm uma vantagem neste sentido, pois apresentam uma estrutura com menos níveis hierárquicos e também apresentam uma facilidade



maior para a obtenção de cooperação (LAS CASAS, 2001:97), (KOTLER, 2000:26).

Para influenciar positivamente o cliente e obter sua fidelidade, é necessário adotar uma estratégia voltada para ele, o que implica analisar o ambiente, levantar informações sobre o mercado em geral, planejar, segmentar o mercado, determinar o mercado-alvo, posicionar o seu produto/serviço, capacitar a empresa internamente, e finalmente, elaborar um plano de ação visando à agregação de valor para a empresa e para o cliente.

Para assegurar que as atividades mercadológicas levem aos objetivos organizacionais, é preciso criar e implantar um plano de marketing que deverá ser flexível e de entendimento de todos na organização, e principalmente em consonância com o planejamento estratégico da empresa (KLOTLER, 2000:26).

Como afirma Mattar, (1999:7), são "os caminhos mais adequados, ou cursos de ação, determinados para serem seguidos, visando ao alcance de objetivos de marketing no médio e longo prazo".

Com a criação do Plano Real, empresas saíram do papel e foram criadas. A atenção do pequeno empresário deve ser redobrada, pois sempre haverá um concorrente na próxima esquina disposto a tirar nossos clientes (CHÉR, 1996:106).

E os clientes sempre estão em busca de melhores preços, melhores qualidades, ou simplesmente experimentar um novo mercado como demonstram as estatísticas. As empresas perdem em média, todo ano, cerca de 20% de seus clientes por cometerem erros e desprezarem os mesmos (CHÉR, 1996:107).

Mas a perda de clientes não significa a perda da empresa. É preciso sempre ter a criatividade e um bom plano

de marketing para se ter condições de buscar o cliente de volta e cativá-lo.

Estudos indicam que trazer clientes de volta, ou seja, praticar o "*aftermarketing*" chega a ser 50% mais barato que criar ou desenvolver novos clientes, mas o melhor mesmo é tentar manter nossos clientes fiéis, pois outras estatísticas indicam que para que isto seja feito o custo é de 70% menos que conquistar um novo (CHÉR, 1996:107).

#### **2.4.4.2 A falta de experiência dos empreendedores iniciantes**

Vários estudos apresentam as causas que têm levado as empresas ao fracasso empresarial, logo nos primeiros anos de sua existência, sendo uma delas a falta de experiência do empreendedor que está iniciando no mundo dos negócios.

Estes empreendedores geralmente são aqueles funcionários que perdem o emprego, levantam a indenização, e o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), e vão abrir seu próprio negócio sem a mínima noção do mercado onde se pretende atuar.

Como afirma Chér (1990:22), "A vivência anterior, através de uma experiência de, pelo menos, dois anos, é um pré-requisito para se abrir uma empresa".

A falta de experiência no ramo onde se pretende atuar é um dos fatores que pode levar o empreendedor ao fracasso.

Outros fatores decisivos para um bom gerenciamento da empresa são os conhecimentos administrativos, pois a falta de competência administrativa é outro ponto de relação direta com o insucesso. As empresas que não tenham as atividades bem gerenciadas estão fadadas ao fracasso, pois muitas vezes conhecem o ramo de atividade onde estão atuando, mas não têm o mínimo conhecimento de gerenciamento empresarial, principalmente quando o negócio inicia seu crescimento.

Análise como cálculo do ponto de equilíbrio, margem de lucro das vendas, controles e acompanhamentos do fluxo de caixa, gerenciamentos financeiros das entradas e saídas de numerários das empresas são fatores relevantes no início de atividade e não poderão deixar de ser gerenciados.

Um controle gerencial bem-elaborado independe do tamanho da organização. Grandes e pequenas empresas deverão adotar critérios facilitadores para dirigir e coordenar as atividades. Se esses processos forem bem executados, contribuirão para a produtividade e lucratividade. À medida que a empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, exigindo métodos de controles mais sofisticados e eficazes (LOGENECKER, 1997:417).

A elaboração de um plano de negócio poderá ser uma excelente ferramenta para que o empreendedor iniciante consiga acompanhar de perto a constituição de seu negócio.

Como afirma Nueno, (1995:52), "Um plano de negócio é um exercício útil tanto para lançar uma nova empresa como para lançar uma atividade nova em uma empresa existente".

A realização de um plano de negócio serve para orientar o empreendedor a alcançar um conhecimento amplo, profundo e objetivo da empresa. Outro atributo importante é que um bom plano servirá de base para convencer outras pessoas a se engajarem no projeto, e o fator mais importante é conseguir reunir recursos financeiros e capacidade necessária para por em andamento a nova empresa diminuindo assim o risco de morte na face inicial.

Para Bangs (1999:15) existem sete fatores que podem diminuir os riscos da fase inicial do empreendimento, são eles:

1. Obter experiência no tipo de negócio que se deseja iniciar seja através de participação de

- grupos de trabalhos ou de outra maneira, o importante é que sempre esteja buscando aprender;
2. Sempre planejar o amanhã, a ação deverá sempre estar combinada com a previsão e o planejamento, pois com certeza isto será uma boa apólice de seguro;
  3. Ter sempre o apoio da família, mesmo com dedicação exclusiva ao tempo de trabalho; no negócio o apoio emocional da família é muito importante nesta hora;
  4. Persistência é muito importante, pois as coisas poderão ficar difíceis, e o empreendedor deverá ter muita energia para agüentar o cansaço, principalmente nos primeiros anos de atividades;
  5. Usar sempre fatos já acontecidos para se tirar daí experiências é sempre um bom caminho, nunca agir sem pensar, usar sempre palpites e fatos que podem corroborar um bom êxito;
  6. Fazer exatamente o que gosta, usando para isto suas forças de interesses para sustentar o seu entusiasmo;
  7. Não ser orgulhoso; se o negócio não estiver dando certo apesar de todas as tentativas, não tenha medo de abandoná-lo e partir para um novo rumo.

Não existem receitas prontas para um início bem-sucedido. Também não existem atalhos, mas se você valoriza seus desejos e suas metas pessoais, ou seja, você gosta do que faz, certifique-se em saber se suas metas empresariais são as mesmas, desta forma sua probabilidade de sucesso será maior.

Outros fatores também importantes estão relacionados com o fracasso do empreendimento, embora sendo de ordem

psicológica; podemos citar: a falta de coragem em assumir riscos inerentes ao negócio, a impaciência de enfrentar os períodos de turbulência e dificuldades, principalmente em nosso País onde o cenário econômico está em constante mudança.

Existem vários meios e métodos para o pretense empresário ajustar-se às exigências do seu negócio. Preteri-los, por achar-se auto-suficiente, é antes de qualquer coisa, um gesto de ignorância e alienação.

Não adianta! Não existem outros meios, a não ser aprender a arte de empresariar, como aprendemos na velha cartilha. Você até pode ir aprendendo, enquanto toca seu negócio aos poucos, mas aprender é fundamental para o sucesso do negócio (AMORIM, 2000:12).

Aprender é um fator importante para que o empresário tenha os conhecimentos prévios sobre todas as variáveis pertinentes ao ramo de negócio.

Como escreve Porter (1986:11) "As empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, suas rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva".

A capacidade de aprender mais rápido que o concorrente está se tornando a única vantagem competitiva sustentável do mercado (SENGE apud GAJ, 2002:177).

Talento e competência para administrar um negócio podem ser estimulados e desenvolvidos em cursos rápidos de profissionalização empresarial disponível no mercado. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa) e as Universidades oferecem módulos de capacitação gerencial, que ensinam noções básicas de gerenciamento sobre as pequenas e médias empresas.

Uma das satisfações de ter um negócio é que isto exigirá do empreendedor aprendizagem constante. O sucesso

advém de uma série de melhorias que serão realizadas aos poucos. Ele não precisará dominar tudo, mas tem que saber o suficiente para reconhecer sua deficiência gerencial (BANGS, 1999:56).

A capacitação dos empreendedores iniciantes nos negócios deverá desenvolver neles espírito administrativo e profissional, tendo como principal atributo a gestão profissional do negócio.

Isto fará com que eles tenham condições suficientes para distinguir a administração familiar da empresarial, ou seja, sempre terão em mente que as pessoas são distintas em todos os momentos, e não gerindo os negócios de acordo com suas vontades próprias, e sim com alto grau de profissionalismo.

#### **2.4.4.3 A vinculação da empresa com o proprietário**

A eficácia gerencial está ligada diretamente com o empreendedor, pois, na maioria das pequenas e médias empresas, este é quem desempenha o papel gerencial.

Assim, nas pequenas e médias empresas, o proprietário é a figura mais importante e seus objetivos pessoais acabam por influenciar os objetivos a serem perseguidos pela empresa e também no modo de gerenciar.

O índice de "mortalidade" de pequenas e médias empresas no Brasil é considerado alto dentre os novos negócios. Grandes idéias não vão à frente porque seus empreendedores focam apenas no desenvolvimento de seu "sonho" e esquecem-se de administrar empresas reais, ou muitas vezes confundem as atividades que estão exercendo com a vida pessoal.

A ciência contábil reconhece o patrimônio e afirma a sua autonomia, e coloca a necessidade da diferenciação de um patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independente a quem pertença (FIPECAFI, 2000:70). Salieta ainda em Fipecafi, "O patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição".

Muitos dos proprietários das pequenas e médias empresas que iniciam suas atividades não fazem valer a observância de princípios contábeis consagrados, que dizem respeito à separação dos atos e fatos administrativos e financeiros da pessoa física (proprietário) e da pessoa jurídica (empresa), pois o patrimônio pertence à entidade, mas a recíproca não é verdadeira.

Sendo assim, as pequenas e médias empresas são administradas segundo os objetivos pessoais dos proprietários, não existindo aí nenhum tipo de controle que possa separar as atividades operacionais e organizacionais. Conseqüentemente os bens da empresa são confundidos com os do empresário, gerando falta de gerenciamento e controle.

Muitas destas empresas são criadas para funcionar na própria residência do proprietário, o que os leva a não separar as atividades da família com as atividades empresariais. Os proprietários acomodam seus próprios negócios em um porão ou na garagem, ou até mesmo num quarto vago dentro da residência (LOGENECKER et. al., 1997:225).

Este tipo de decisão muitas vezes vem para mesclar as atividades empresariais com os cuidados da família, mas, para funcionar com sucesso, os proprietários devem fazer uma separação do espaço físico que será dedicado ao negócio com os da família, impedindo assim interferência um no outro.

Deverá efetuar separação entre as contas da empresa e as contas familiares que facilmente poderão ser misturadas; também deverá proteger a família das invasões da empresa quanto à visita de clientes e fornecedores que possam existir. Se a opção for montar o quartel-general em casa, não se pode deixar algumas regras básicas de lado, a fim de não misturar as atividades. São elas: preparar o espaço, escolher os móveis para a própria empresa, linhas telefônicas exclusivas para os negócios, manter a rotina como se estivesse no escritório.

Não poderá esquecer que o caixa da empresa jamais poderá ser confundido com a conta corrente da família; se assim o fizer, o controle dos negócios poderá ficar comprometido.

A falta de recursos na pequena e média empresa geralmente é pelo total descontrole financeiro que o empreendedor exerce dentro da organização, levando muitas vezes a mesma a sérios problemas financeiros.

#### **2.4.4.4 A falta de recursos financeiros**

A falta de crédito é um dos principais limitadores do surgimento e desenvolvimento das pequenas e médias empresas no Brasil. Complementamos com o que escreve Chér (2002:188)... "Além da dificuldade em relação ao acesso às poucas linhas de financiamento disponíveis para esse segmento, são antigos obstáculos à iniciativa empreendedora no Brasil".

Embora sejam as mesmas responsáveis por 30% do PIB (Produto Interno Bruto) e 60% dos empregos do país, elas recebem apenas 10% do crédito concedidos pelos bancos oficiais e privados (GERANEGÓCIOS, 2002).



Outro fator relevante para as pequenas e médias empresas é o risco que elas apresentam para as instituições de créditos e financiamentos para garantia da operação. Sendo assim, fica difícil definir que espécie de financiamento buscar ou onde consegui-los, e como obtê-los, quando se realmente necessita deles.

As maiores dificuldades são as instituições financeiras que geralmente evitam conceder créditos para os pequenos empresários devido à grande exposição ao risco gerado, pois o pequeno empresário normalmente não oferece segurança suficiente ou adequada, tendo em vista sua deficiência financeira aliada a sua desorganização em termos de gastos elevados, causados geralmente pela administração desorientada dos negócios (CHÉR, 1990:25).

As pequenas empresas por terem dificuldades de apresentar garantias que possam suportar suas necessidades de recursos financeiros têm as maiores dificuldades para conseguir dinheiro emprestado.

Quanto às grandes empresas, elas têm mais condições muitas vezes por apresentarem melhor porte e mais segurança.

Muitas vezes a própria instituição financeira não favorece os pequenos e médios empresários e funciona como meros repassadores de recursos financeiros de capital para as empresas com condições economicamente melhores e com mais possibilidades de fornecer garantias. As instituições financeiras deveriam dar o devido suporte para que as pequenas e médias empresas tivessem condições de concorrer em igualdade com as empresas de maior porte.

As atitudes de favorecimento dos grandes em prejuízo dos menores em nada ajudarão o desenvolvimento de um capitalismo democrático (GONÇALVES E KOPROWSKI, 1995:82).

As dificuldades em se conhecer as rotinas para solicitações de créditos ou financiamentos de ativos sempre são mais complicados no início das atividades das organizações, por isso o ideal seria a ajuda dos Bancos de Desenvolvimento e Financiamento dando o apoio necessário para as pequenas e médias empresas designando pessoal com experiência na preparação ou supervisão deste trabalho.

Esses profissionais colaborariam não apenas em aconselhar os pequenos empresários como também em indicar quais os melhores meios e procedimentos para a aquisição dos mesmos, instruções de licenças de importações, colaborar na instalação, manutenção, e nos reparos de equipamentos (CHÉR, 1990:25).

Mas também ocorrem os fatores em que as pequenas e médias empresas não apresentam condições de segurança e conhecimento para a obtenção dos recursos financeiros, tais como os apresentados por (CHÉR, 1990:27):

1. Desconhecimento total ou parcial de sistemáticas de operações de créditos e financiamentos;
2. Incapacidade técnica, econômica e financeira para elaboração de projetos para pedidos de financiamentos junto às instituições;
3. Desorganização administrativa, sendo impossível apresentar documentos e demonstrativos que comprovem liquidez;
4. Falta de garantias para lastrear a dívida e receio ao endividamento.

Geralmente os pontos iniciais de financiamentos das pequenas e médias empresas são padronizados, procurando por fontes informais. O futuro empreendedor buscará primeiro utilizar suas poupanças, depois solicitará a amigos e

familiares. Como escreve Nueno (1991:37), "Muitas novas empresas nascem familiares, e a família é uma das fontes de financiamentos mais freqüentes para as novas empresas". Sendo estas fontes insuficientes e inadequadas, aí sim ele partirá para fontes mais formais de financiamentos como bancos e capitalistas de riscos. Outras deficiências nas contratações de financiamentos junto às instituições financeiras são os cadastros que as empresas têm que realizar, pois as renovações são a cada três meses, de acordo com as normas do BACEN (Banco Central). Isto implica custos adicionais para o pequeno e médio empresário, dificultando o acesso. (GAZETA MERCANTIL, 2001).

O pequeno empresário é levado a procurar o crédito e financiamento quando ocorre uma das três situações (GERANEGÓCIOS, 2002):

- ?? **Capital para Investimento:** quando ele precisa de recursos para iniciar ou melhorar o negócio. Como exemplo, melhorar as instalações, incorporar novas tecnologias, processos, aquisições de equipamentos, imóveis etc.;
- ?? **Capital de Giro:** quando necessita de recursos para suprir as defasagens de caixa da empresa, objetivando atender as necessidades operacionais, como compra de matéria-prima, pagamento de impostos e salários;
- ?? **Investimento Misto:** neste caso ele precisa de capital para suprir as duas situações anteriores: suprir as necessidades com investimento e capital de giro associado, como compra de matéria prima.

Existe no mercado uma ampla gama de linhas de créditos cujas condições e exigências variam com o porte da empresa. As primeiras fontes de financiamentos das pequenas e médias empresas são os indivíduos, os programas assistências do governo, os bancos comerciais e os fornecedores (LONGENECKER et. al., 1997:252).

Certamente o pequeno empresário não vai buscar estas fontes de financiamentos somente para iniciar seu empreendimento, ele estende para outros fins, continua o autor "Elas também podem ser solicitadas para financiar necessidades operacionais do dia-a-dia e para expansão dos negócios".

O pequeno e médio empresário pode contar no Brasil com diversas opções de financiamentos, empréstimos e aporte de recursos externos conforme demonstrados no anexo (A).

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às pequenas Empresas) mantém diversos convênios com instituições financeiras, a fim de apoiar linha de crédito para os pequenos empresários. Essas linhas não requerem grandes comprometimentos em garantia, pois parte do empréstimo é assegurado pelo FAE (Fundo de Aval da Entidade). São linhas que não estão disponíveis em todo o território nacional. Mas a decisão mais acertada no país de conduzir os negócios será preferencialmente com recursos próprios (TACHIZAWA, 2002:195).

Qualquer decisão de se obter recursos financeiros de terceiros deverá estar suportada por um bom estudo, pois a escolha terá que ser acertada, sem a inclusão de pesados ônus como são os casos das operações com cheques especiais, *Hot money*, descontos de duplicatas e outros.

Existem também os programas oficiais para se obter empréstimos ou financiamentos, mas esses estão em

constantes mudanças dada a natural dinamicidade do mercado financeiro brasileiro e da própria conjuntura econômica. As pequenas empresas poderão obter informações deste serviço através dos programas do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social), Caixa Econômicas e Banco do Brasil ou tentar qualquer outra instituição privada em que o mesmo tenha conta corrente, pois os mesmos também funcionam como apoio a programas do governo (TACHIZAWA, 2002:196).

Diferentemente do que ocorre no Brasil, em outros países como nos Estados Unidos da América, há organismos governamentais onde a obtenção de empréstimos para as pequenas e médias empresas são facilitadas através de criação de Leis próprias. Neste país foi criado pelo próprio congresso americano, em 1958 o SBA (*Small Business Investment Act*), trata-se de uma Lei própria, para que estabelecimento bancário de capital privado possa fornecer capital de giro ou empréstimos de longo prazo à pequena empresa incentivando a criação destes empreendimentos (LOGENECKER, et. al., 1997:258).

Mesmo assim um estudo do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), importante instituição americana de ensino e pesquisa, mostra que um dos principais problemas do País, na competição com o Japão, está relacionado com os incentivos que as pequenas e médias empresas recebem nos dois países. Sendo no Japão os empréstimos vinculados ao aperfeiçoamento da produção e que, em muitos empréstimos, as taxas de juros são abaixo do que pratica o mercado, e, em alguns casos, tornando-se negativas e com vantagem de ser operação de longo prazo. Esta modalidade com certeza dará fôlego para as pequenas e médias empresas além de proporcionar taxas atraentes sem onerar demais o produto e o negócio.

Em um ranking internacional de endividamento das empresas preparado pelo Banco Mundial, o Brasil aparece em 38º lugar, bem longe de países como Japão e os Estados Unidos. O número parece positivo, mas não é; ele indica que os empresários brasileiros têm mais dificuldades de adquirir créditos para investir em expansão de seus negócios.

As pequenas e médias empresas têm uma dificuldade muito grande para obter acesso ao crédito, o que prejudica a sua competitividade. Enquanto as maiores empresas de sociedade anônima brasileira obtêm crédito em valor equivalente até 76,8% de seu faturamento, as menores organizações alcançam em média 66,3%, conforme pesquisa realizada pela USP (Universidade de São Paulo) (CARVALHO, 2002).

A escassez de crédito pode ser atribuída a dois fenômenos: o medo das empresas de assumir dívida, por causa das elevadíssimas taxas de juros, e a pura e simples impossibilidade de convencer um banco a emprestar dinheiro a elas, conclui a pesquisa. Neste último aspecto, comenta o pesquisador, pesa a pouca proteção legal dada aos credores no Brasil, o que aumenta o risco das operações de crédito e diminui o interesse dos bancos em emprestar para quem não possui garantias reais a oferecer.

A legislação brasileira prevê em caso de falência das empresas: em primeiro lugar, deve ser honrado o pagamento das dívidas trabalhistas; depois o Fisco, e por fim os credores.

Se a ordem fosse invertida, talvez a situação fosse melhor no total de crédito concedido, conclui o professor. Mas, mesmo que a legislação não estimule a oferta de créditos, o Brasil, por apresentar uma grande quantidade de empreendedores, deveria observar o assunto mais de perto e

criar estímulo para que os pequenos empresários tivessem acesso mais fácil e rápido a fontes de financiamentos de capital de giro ou de outra modalidade.

Isso incentivaria a abertura e a continuidade de novos negócios. A realidade, porém, é outra entre os países, principalmente no Brasil que ocupa 38º lugar dentre os países que mais oferecem crédito, conforme demonstra a Tabela 5.

**Tabela 5 - Países que mais oferecem créditos**

<b>País</b>	<b>Proporção dos empréstimos no PIB (%)</b>	<b>Posição no ranking</b>
Japão	293	1
África do Sul	157	3
Bélgica	151	5
Malásia	138	6
Tailândia	136	7
EUA	134	8
Egito	83	24
Chile	62	31
Zimbabwe	51	35
Brasil	46	38

Fonte: PEGN: 2002 - extraído do Banco Mundial (World Development indicators), 1999.

#### **2.4.4.4.1 Administração do Fluxo de Caixa**

Segundo Assef, (1999:1) "O Fluxo de caixa mede as necessidades futuras de recursos, a capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos".

Martins (1996:76) refere-se ao termo "caixa" como "ativos de liquidez imediata, ou seja, recursos monetários armazenados pela empresa e saldos mantidos em contas correntes bancárias (de disponibilidade imediata)".

De acordo com Brasil, (1993:53) "Fluxo de Caixa é a diferença entre as entradas e saídas de dinheiro provenientes das vendas, e consumidos nas operações".

A empresa pode utilizar uma variedade de procedimentos para administrar o processo de recebimento e pagamento de modo a acelerar os recebimentos e retardar os pagamentos (ROSS, 1995:568).

Cada empresa possui um Ciclo de Caixa característico que pode variar rapidamente. Algumas possuem Ciclo de Caixa curto, o que faz com que o capital de giro circule mais vezes durante um ano. Já outras empresas possuem o Ciclo de Caixa mais longo, e desta forma não há possibilidade de girar mais rapidamente o seu capital.

Uma das alternativas seria diversificar as compras e também tentar abrir o leque de clientes. Se isso não for possível em curto prazo, a empresa se vê obrigada a buscar recursos no mercado financeiro, onde certamente encontra diversas dificuldades.

Um procedimento muito interessante é apresentado por Santos (2001:33) que escreve: "Quando a empresa encurta seu ciclo operacional, suas necessidades de capital de giro são reduzidas".

Isto significa dizer que uma redução do ciclo operacional causará um menor tempo para produzir e, em conseqüência, para vender e receber, continua o autor, "No comércio, essa redução significa um giro mais rápido dos estoques".

A não-compreensão de relações em que envolvam o ciclo do capital de giro da organização pode causar diversas dificuldades tanto em termos de prazo dos investimentos como em termos da quantidade de investimento exigida, por exemplo: podemos citar os investimentos em estoques que se tornam um sério risco hoje em dia, já que o não-



investimento ou o investimento a mais neste item poderá trazer sérios prejuízos para a empresa (LONGENECKER et. al., 1997:555).

Um acompanhamento constante do fluxo de caixa é, portanto, um instrumento de importância para que a empresa monitore sua liquidez, devendo ser feito retrospectivamente, com os movimentos reais, e prospectivamente, com a projeção das entradas e saídas de caixa (BERNARDI, 2003:285).

### 3 Proposição

As pequenas e médias empresas são geradoras de empregos, distribuidoras de renda e fonte de inovações, razão pela qual a política pública deve se diferenciada para os agentes econômicos responsáveis por elas. Com a tendência atual de focar sua ação nas atividades-fins, as grandes empresas delegam às atividades-meio para as micro, pequenas e médias empresas que se desenvolvem como terceirizadas, integrando a cadeia de produção das companhias maiores.

Não se pode esquecer a capacidade de geração de emprego e renda das micros, pequenas e médias empresas, principalmente na situação atual do cenário brasileiro em que o desemprego é tema central. Isto dá relevo à importância das firmas menores, que precisam ser fortalecidas para poder exercer bem o seu papel dentro do mercado de trabalho.

Mas, segundo alguns estudos, existem várias causas que podem conduzir as pequenas e médias empresas ao sucesso ou ao fracasso empresarial logo nos primeiros anos de vida. Essas causas são as mais variadas possíveis, sendo que a mortalidade dessas empresas geralmente não acontece de causas isoladas, mas sim de uma série de fatores que acumulados poderão levar o empreendimento à morte prematura.

Identificar e analisar as causas internas e externas que podem levar o empreendimento ao fracasso ou sucesso se torna de suma importância para empreendedores iniciantes ou até mesmo os que já estão em atividades, pois o conhecimento antecipado dos fatores poderá auxiliar nas tomadas de decisões, a fim de evitar problema de nível

administrativo, financeiro, marketing ou outros que por ventura surgirão.

A proposta deste estudo realizado na cidade de São José dos Campos com seiscentas e cinqüenta e seis empresas foram de identificar e analisar as causas internas e externas das pequenas e médias empresas desta cidade.

O desvendar dessas causas possibilitará o fornecimento de subsídios para que empreendedores iniciantes tomem medidas antecipadas, a fim de evitar problemas administrativos, financeiros ou até mesmo o insucesso do empreendimento.

As causas internas e externas, objeto deste estudo, foram divididas em três grupos e analisadas conforme as respostas da pesquisa de campo.

**I Planejamento prévio a abertura do próprio negócio:** o primeiro e maior desafio do empreendedor que inicia em seu ramo de negócio é o planejamento, para se ter o devido conhecimento de onde se quer chegar.

A importância mais imediata do planejamento ao se abrir o próprio negócio é identificar as necessidades dos clientes que serão os consumidores potenciais dos produtos e serviços. Outro fator importante é que toda a organização tenha um mesmo ideal, uma mesma direção, ou seja, sócios, funcionários, clientes e fornecedores deverão estar direcionados para o mesmo caminho e deverão saber para onde deverá conduzir a organização.

Há também fatores que parecem sem importância, como a escolha do sócio, a identificação do local onde será instalado o empreendimento. Esses, porém assumem muitas vezes papel decisivo na abertura do empreendimento.

A visão geral do empreendedor com referência à carga tributária que a empresa iniciante deverá recolher aos

cofres públicos também merece uma melhor análise para que não torne o projeto inviável. Embora haja por parte do governo federal, dos estaduais e dos municipais projetos para que as pequenas e médias empresas sejam beneficiadas com menores impostos e contribuições, é importante se ter o conhecimento para que se passa elaborar um planejamento desta área, pois a empresa estará deste modo evitando contingências desconhecidas e ao mesmo tempo reduzindo custos desnecessários.

**II. A falta de experiência de empreendedores iniciantes:** afeta os empreendedores em sua grande maioria, geralmente eles se vêm quase obrigados a constituir um negócio por falta de colocação profissional no mercado, então constituem a empresa sem o mínimo conhecimento do mercado onde se pretende atuar.

Outros fatores decisivos para gerir os negócios também faltam, como é o caso de conhecimentos administrativos, impaciência em enfrentar períodos de crises, falta de coragem em assumir riscos inerentes ao negócio, entre outros. A falta de experiência com a atividade empresarial poderá ser sanada se o empreendedor iniciante tiver a consciência de sempre aprender sobre o seu ramo de atividade, sobre seu mercado e principalmente seus concorrentes.

Outro fator de extrema importância se refere ao mercado consumidor, o empreendedor deverá estar sempre alerta na disputa pelos seus clientes. Para que isto esteja sempre vivo dentro da organização, o ideal é que a mesma tenha um plano de marketing flexível, de bom entendimento e que todos da organização possam ter acesso a ele e conhecimento suficiente para melhor executá-lo.

Dentre as funções do plano de marketing, podemos destacar: servir como suporte para a aprovação e planejamento de determinados produtos; ser instrumento de comunicação, dos objetivos, das metas, das estratégias, das oportunidades, das ações e das responsabilidades da empresa para com seus clientes (MATTAR, 1999:205).

**III. A falta de recursos financeiros:** é um fator preocupante que pode causar o insucesso do empreendimento nos primeiros anos de atividades.

Existem vários fatores que dificultam as pequenas e médias empresas a obterem recursos no mercado financeiro, sendo o principal deles a falta de segurança oferecida pelos pequenos empresários para a garantia da captação dos recursos, muitas vezes gerada pela deficiência financeira aliada a uma desorganização administrativa dos negócios (CHÉR, 1990:25).

A pequena e média empresa precisa estar preparada para oferecer garantias reais como contrapartida aos limites de crédito. Para obtê-los, a empresa precisará manter balancetes e balanços patrimoniais em dia, além de uma ficha cadastral transparente, atualizada e sem restrições na pessoa física e na jurídica.

Muitas vezes há o desconhecimento dos empreendedores iniciantes das diversas modalidades de linhas de financiamentos que as instituições financeiras públicas e privadas oferecem ao mercado.

## 4 Materiais e Métodos

### 4.1 Metodologia da Pesquisa

A metodologia que orientou o processo de investigação teve como propósito identificar e analisar as causas internas e externas que interferem na gestão das pequenas e médias empresas sediadas na cidade de São José dos Campos, estado de São Paulo.

Foi utilizado para o levantamento da amostra o Cadastro da Prefeitura Municipal da cidade. A coleta de dados foi efetuada através de entrevistas guiadas por um formulário estruturado previamente.

Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de campo que abrangeu seiscentas e cinqüenta e seis pequenas e médias empresas dos setores do comércio, indústria e serviços.

Considerada mais apropriada à natureza e ao objetivo principal do trabalho, a metodologia adotada foi o estudo em várias empresas com os seguintes tipos de pesquisas:

- ?? Explicativa;
- ?? Bibliográfica;
- ?? Pesquisa de campo;

A investigação explicativa tem o objetivo de tornar algo inteligível, e visa explicar fatores que contribuíram para a ocorrência de determinados fenômenos (VERGARA, 2000:47).

A pesquisa bibliográfica investiga o problema a partir do referencial teórico existente em documentos e publicações. Segundo Manzo, citado por Lakatos (1994:44),

assim se refere à contribuição da pesquisa bibliográfica: "Oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente".

A pesquisa de campo é a investigação guiada pela experiência (empírica) realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno e disponha de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2000:47).

Este estudo, portanto, utilizou as formas de pesquisa quanto aos fins à investigação explicativa, pois explanou as causas internas e externas de sucesso e fracasso das pequenas e médias empresas sediadas na cidade de São José dos Campos. E quanto aos meios, a pesquisa de campo, efetuou, pois, a coleta de dados junto às pequenas e médias empresas, através do preenchimento de formulário, e a pesquisa bibliográfica, utilizou-se, pois, o material publicado em livros, revistas, jornais, trabalhos científicos já publicados e redes eletrônicas etc.

#### **4.2 Questões do trabalho**

Para orientar a coleta, o registro e a análise dos dados e estabelecer possíveis soluções para o problema proposto, algumas questões relacionadas ao tema foram levantadas:

?? As pequenas e médias empresas utilizam métodos administrativos e financeiros para fazerem a gestão de suas atividades?

?? Os empreendedores iniciantes elaboram planos de negócios antes de iniciar suas atividades?

?? A pequena e média empresa concentra sua gestão no mercado-alvo?

#### **4.3 Técnicas de coleta de dados**

Este trabalho usou a técnica de observação direta extensiva utilizando a técnica do formulário que, segundo Lakatos, (1994:107), é o roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado.

O trabalho da pesquisa de campo foi realizado nas pequenas e médias empresas, sediadas na cidade de São José dos Campos, estado de São Paulo, no período de 12 maio a 24 jun. 2002, através do seguinte modo:

?? Utilizando o cadastro da Prefeitura Municipal da Cidade foram selecionadas, aleatoriamente, (592) quinhentas e noventa e duas pequenas e médias empresas em atividades, e (64) sessenta e quatro empresas extintas sendo que, dos seiscentos e cinqüenta e seis formulários preenchidos, quatrocentos e setenta e dois foram através de pesquisadores contratados (alunos do curso de Administração de Empresas da Universidade Paulista - UNIP), e cento e oitenta e quatro pelo próprio pesquisador.

O formulário foi elaborado com base nas pesquisas realizadas pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às



Pequenas Empresas) no Estado de São Paulo com um total de trinta e três perguntas e foi aplicado em empresas em atividades para conhecer quais principais causas internas e externas interferem na gestão administrativa dessas empresas, e quais foram as ações tomadas para que as mesmas se mantivessem em condições sobreviventes no mercado.

Nas sessenta e quatro empresas extintas, foram realizadas entrevistas com o ex-proprietário, a fim de se conhecer a data de fechamento do empreendimento e qual o motivo que levou a empresa a encerrar suas atividades.

Os métodos estatísticos utilizados para análise dos dados levantados foram: tabelas, figuras e gráficos.

O relatório de pesquisa foi aprovado pela comissão de ética da Universidade de Taubaté sob o número CEP/UNITAU n.º 069/02 em 10 maio 2002.

O relatório de pesquisa foi submetido ao pré-teste em dez pequenas e médias empresas, sendo que foi necessário excluir a identificação das empresas porque elas se mostraram contra este item.

#### **4.4 Sujeitos da pesquisa**

Foram sujeitos da pesquisa, os proprietários ou sócios das pequenas e médias empresas sediadas na cidade de São José dos Campos, estados de São Paulo.

A escolha da cidade de São José dos Campos deve-se ao fato de ser a mesma um importante pólo industrial de alta tecnologia e uma cidade preocupada com seus empreendedores, ou seja, incentiva a abertura de novas empresas.

Prova desta preocupação é o prêmio recebido pela Prefeitura local denominado prêmio "Mário Covas - Prefeito

Empreendedor”, concedido pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas) (TEICH: 2002).

Segundo o Superintendente do SEBRAE, os critérios de escolha dos vencedores levaram em consideração o incentivo aos empreendedores, impacto da experiência, criação de emprego e renda e avaliação da criatividade das prefeituras.

Continua a reportagem escrevendo que em São José dos Campos há programas públicos que agilizam a documentação para a abertura de empresas, um banco voltado para o empreendedor e centros de profissionalização para estudantes.

O programa elaborado pela Prefeitura local tem-se preocupado em ensinar aos jovens empreendedores coisas práticas, como montar e gerir uma pequeno e médio negócio. A política da cidade é de romper com a idéia bastante convencional de que as pessoas devem ser preparadas para ser empregadas de alguma grande companhia, conforme palavras do Prefeito local Fernandes, Gazeta Mercantil, (20 Nov. 2002:4) “ Estamos conseguindo transformar São José dos Campos numa cidade de oportunidades, que sejam oportunidades criadas pelo espírito empreendedor”.

Nas últimas décadas, São José dos Campos vem apresentando importantes transformações em sua estrutura econômica. Com a reestruturação do sistema produtivo no processo de desenvolvimento e industrialização, a cidade mantém-se como principal pólo industrial do estado, principalmente em atividades com alto grau de sofisticação que necessitam de tecnologia e mão de obra especializada ou da proximidade do centro consumidor.

O município configura-se como um dos mais importantes municípios do Vale do Paraíba, ocupando o segundo lugar do estado e o primeiro do interior em valor adicionado, e

posiciona-se entre o dez primeiros em consumo de energia elétrica no Estado (SEADE, 2002).

Após um curto período de estagnação, São José dos Campos volta a figurar entre as principais cidades em número de investimentos. É atualmente considerada um dos principais pólos de desenvolvimento econômico do estado de São Paulo e do Brasil.

A cidade conta hoje com uma população total de 538.313 e uma taxa de urbanização de 98,78%, ou seja, 532.717 pessoas estão na cidade. As empresas na cidade somam 8.144, sendo que 3.800 no setor de comércio 3.533 no setor de serviços e 811 no setor industrial.

A Tabela 6 mostra a comparação da cidade de São José dos Campos com as cidades de Taubaté, Jacareí e Pindamonhangaba, para podermos ter uma idéia da força que a cidade obtém no Vale do Paraíba.

**Tabela 6 - Perfil dos principais municípios**

<b>Discrição</b>	<b>São José</b>	<b>Taubaté</b>	<b>Jacareí</b>	<b>Pinda</b>
Número de empresas comerciais	3.800	1.800	988	642
Número de empresas de serviços	3.533	1.458	953	523
Número de empresas industriais	811	501	312	216
Total da população	538.313	244.165	191.291	126.026

Fontes: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE: 2000.

#### 4.5 Plano de Amostragem

O trabalho foi elaborado levando em consideração uma população total de 8.144 sendo 3.800 do setor do comércio, 3.533 do setor de serviços e 811 do setor de indústrias.

Para se definir a amostra da pesquisa, adotou-se o método aleatório probabilístico, com um nível de confiança de 95% (noventa e cinco pontos percentuais). Já a margem de erro apresenta dois critérios.

? 3,8% (três vírgula oito pontos percentuais) para as questões que englobam todos os setores de atividades (comércio, serviços e indústrias);

? 14% (quatorze pontos percentuais) quando se consideram os setores separadamente.

Esse erro máximo ocorre para o setor industrial para o qual o tamanho da amostra é o menor de todos com (50) cinquenta empresas.

Concluindo que a amostra da pesquisa apresenta significância comprovada estatisticamente conforme cálculo da amostragem demonstrada na Tabela 7:

**Tabela 7 - Cálculo da amostragem**

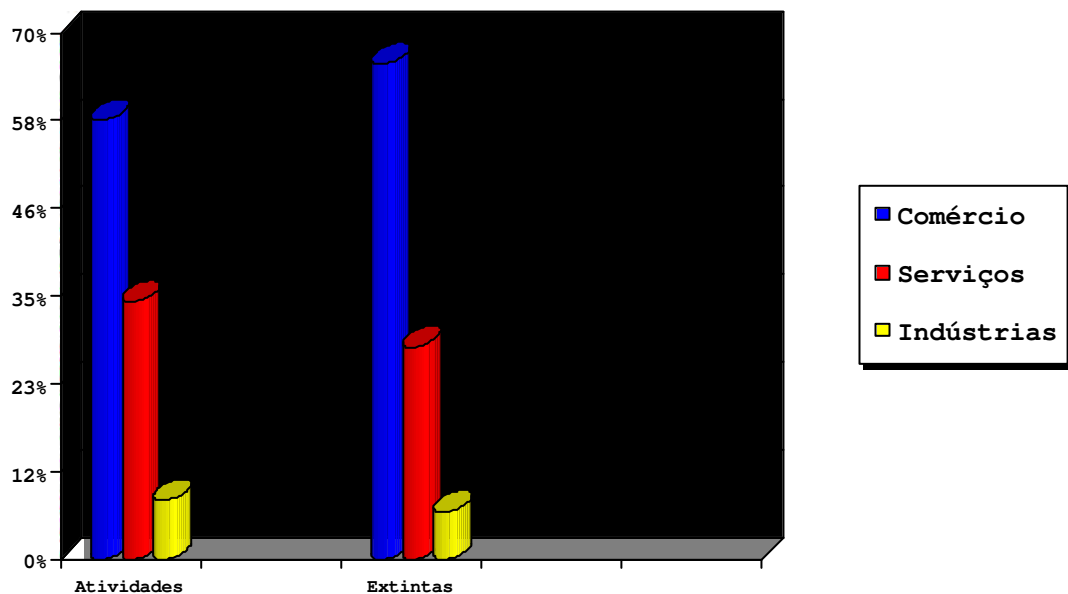
Setores	População	%	Quantidade necessária	Quantidade pesquisada
Comércio	3.800	47	223	386
Serviços	3.533	43	204	220
Indústria	811	10	48	50
Total	8.144	100	475	656

Fonte: pesquisa de campo realizada pelo autor.

## 5 Resultados e discussões

### 5.1 Perfil das empresas e dos empreendedores da cidade

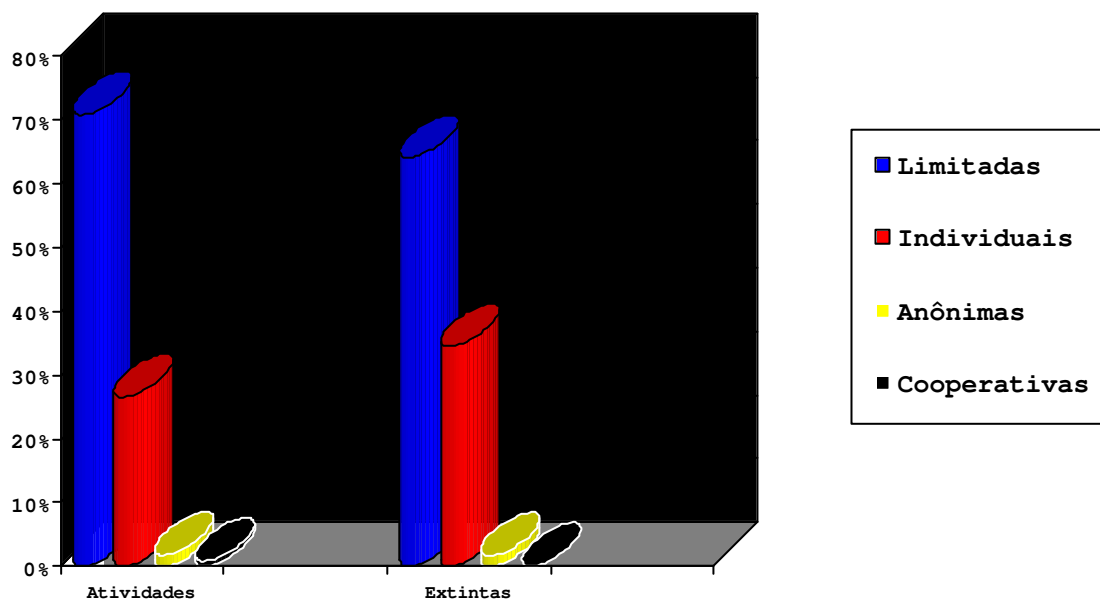
No conjunto das empresas pesquisadas de acordo com o setor de atividades principal, (386) trezentas e oitenta e seis empresas pertencem ao setor do comércio, sendo que (344) trezentas e quarenta e quatro são empresas em plena atividades e (42) quarenta e duas empresas extintas. Assim, 58,10% estão em atividades, e 65,60% extintas; (220) duzentos e vinte empresas no setor de serviços, sendo que (202) duzentos e duas empresas em atividades e (18) dezoito empresas extintas. As empresas em atividades representam 34,10%, e as extintas, 28,10%. Já o setor das indústrias está representado por (50) cinquenta empresas, sendo (46) quarenta e seis em atividades e apenas (4) quatro extintas, um percentual de 7,80% para as empresas em atividades, e as extintas representando 6,30% num total de (656) seiscentas e cinquenta e seis empresas conforme Figura 4.



**Figura 4 - Composição das empresas por atividades**

Fonte: o autor.

Quanto às constituições das empresas pesquisadas, foram encontradas (461) quatrocentas e sessenta e uma empresas como Sociedades Limitadas, sendo (420) quatrocentas e vinte em atividades, o que representa um percentual de 70,90% e (41) quarenta e uma extintas com o percentual de 64,10%, (179) cento e setenta e nove Firmas Individuais, sendo (157) cento e cinquenta e sete em atividades com um percentual de 26,50% e (22) vinte e duas extintas com um percentual de 34,40%, (11) onze Sociedades Anônimas, sendo (10) dez em atividades, isso representa 1,70%, (1) uma empresa extinta com uma representação de 1,60% do total das extintas, e (5) cinco Cooperativas em atividades com apenas 0,80% do total das empresas em atividades, conforme demonstrado na Figura 5.



**Figura 5 - Forma jurídica de constituição das empresas**

Fonte: o autor.

Nota-se que há grande predominância pelas sociedades limitadas mesmo nas empresas extintas, existindo um certo interesse em se ter um sócio, contrariando algumas pesquisas que dizem que as maiorias de pequenas e médias empresas são dirigidas por um único dono e que um dos pontos fortes para o fracasso empresarial são os desentendimentos entre os sócios.

Necessário se faz ressaltar que as diferenças entre sócios são bem-vindas e necessárias sempre que significar complementaridade, pois estas diferenças não implicam muitas vezes filosofias opostas ou valores antagônicos. Significam, por outro lado, características que se complementam e qualidades que se somam em busca de um só objetivo: o sucesso.

As pequenas e médias empresas pesquisadas apresentam o modelo apresentado por Chér na Figura 3 da página 49 deste trabalho onde cada agente encara o negócio como se fosse uma mão única, ou seja, empregam a mesma direção para administrar o negócio.

Neste caso o discurso dos sócios é homogêneo, transmitindo este mesmo raciocínio para toda a organização.

Com referência ao Porte das empresas pesquisadas, elas possuem 9.169 empregados com forte predominância para as atividades de serviços que empregam 4.742 pessoas, seguido pelo comércio 2.626 e as indústrias 1.801 pessoas. Do total de empregados, 7,39% são familiares.

Os sócios/proprietários representam 1.451 pessoas, número significativo em virtude de existir entre as empresas pesquisadas cinco que exercem as atividades de cooperativa; parece que o tamanho da organização tanto no aspecto jurídico quanto no número de funcionários favorece ou fortalece a sobrevivência.

O setor de comércio emprega em média sete pessoas por empreendimento; já o setor de serviços possui uma média de vinte e três pessoas, número significativo em virtude de que dentro deste setor estão as cooperativas, segmento que possui um grande número de cooperados.

As indústrias são responsáveis por uma média de duas pessoas por estabelecimento, fator que condiz com a literatura apresentada neste trabalho em que disserta sobre a diminuição do emprego na indústria.

Com referência ao tempo de existência das empresas em atividades, no setor do comércio, 42,40% das empresas têm até cinco anos de vida, 39,20% com até dez anos de existência e 18,30% com mais de dez anos de atividade.

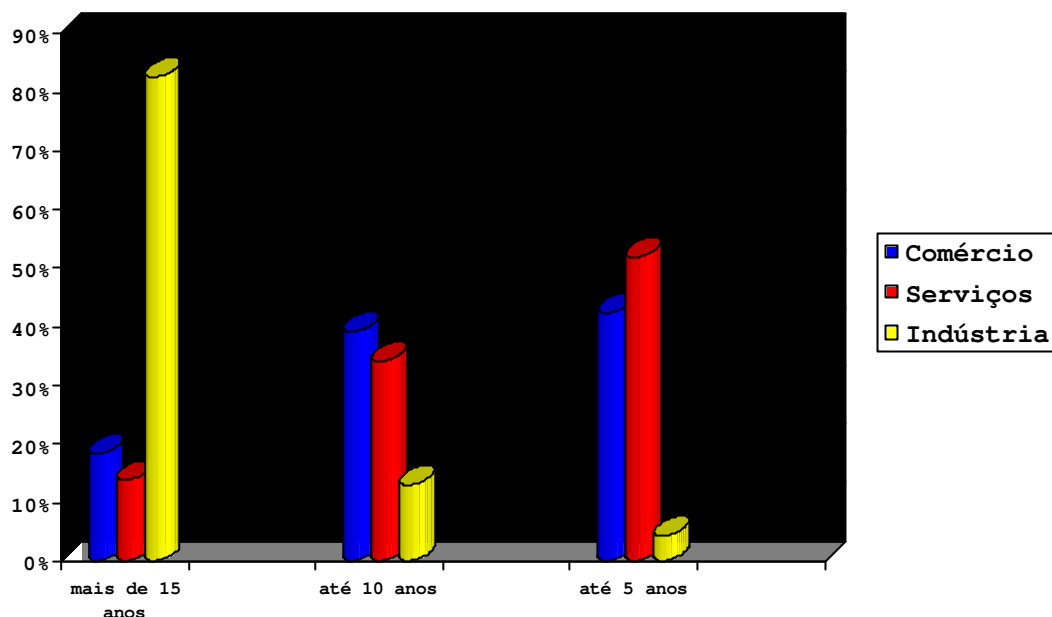
Já no setor de serviços, 51,90% apresentam cinco anos de vida, 34,10% com dez anos e 13,80% com mais de dez anos, o setor das indústrias apenas 4,30% tem cinco anos de atividade, 13,00% com até dez anos de vida e 82,60% possuem mais de dez anos de atividade.

Esse fato é justificável, pois o setor apresenta maiores complexidades para sua formação, como podemos confirmar pela baixa criação de empresas deste setor, apenas duas indústrias foram criadas no período de 1998 a 2002.

O ano de 1998 foi o ano em que mais se criaram empresas na cidade, representando um percentual de 17,00%.

Por ser um setor onde a facilidade de criação parece ser de menor complexidade, o setor de serviços aparece como o que possui o maior número de empresas com menos de cinco anos, representando 51,90% do total do setor como demonstrado na Figura 6.





**Figura 6 - Idade das empresas em atividades**

Fonte: o autor.

No total geral, mais da metade, 57,20% das empresas pesquisadas que se encontram em atividades possuem acima de dez anos de atividades; de acordo com a literatura, as empresas já passaram do período crítico de sobrevivência.

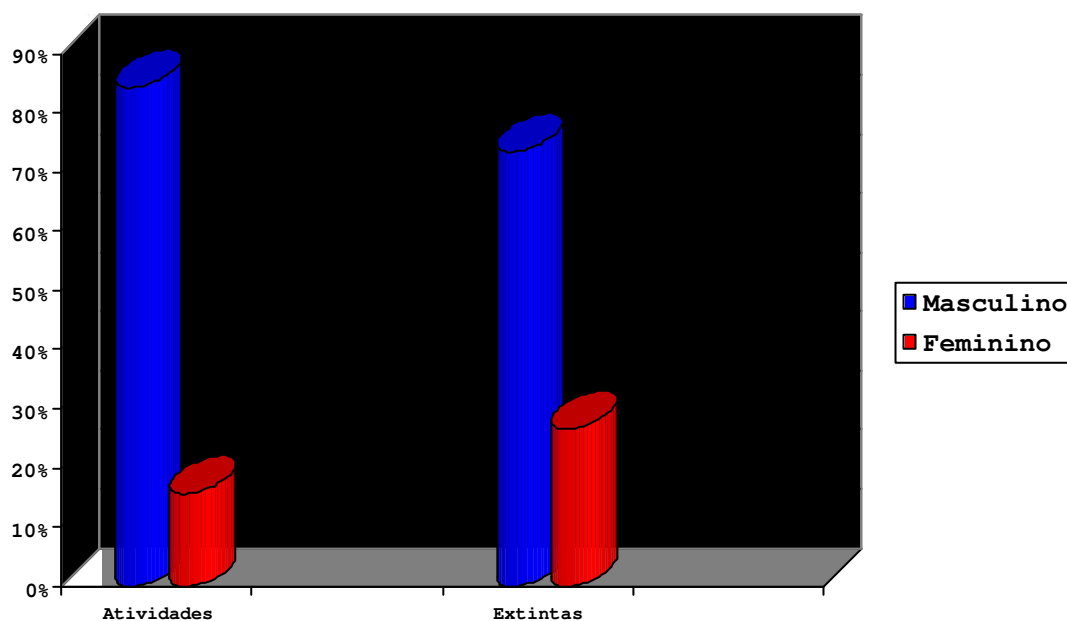
O período considerado crítico é o tempo que as empresas precisam consolidar seus produtos no mercado, portanto, quanto à idade dos empreendimentos, podemos afirmar que, quanto mais novo o empreendimento, maior os riscos de extinção, sobretudo no primeiro ano. Nesse período, as pequenas e médias empresas estarão enfrentando seus piores momentos de adaptação, quando o proprietário deverá dedicar exclusivamente à condução da empresa.

Já entre as empresas extintas, 65,60% foram criadas entre o ano de 1990 e o ano de 2000, também encerradas neste mesmo período, constituindo assim um tempo muito curto de vida. Isto é apresentado na relação das pesquisas, que mostram que as pequenas e médias empresas têm pouco tempo de sobrevivência.

Com relação ao sexo dos proprietários nas empresas em atividades, os mesmos são formados por 84,29% de pessoas do sexo masculino, sendo o setor do comércio com a maior participação, 48,62%. Já as pessoas do sexo feminino respondem por 15,71%, sendo também o setor do comércio com a maior participação, 10,21%.

Nas empresas extintas, a participação de pessoas do sexo masculino é de 73,43% com 68,08% no setor do comércio.

Já o sexo feminino aparece com 26,56% do total das pessoas, sendo que 58,82% delas pertencem ao setor do comércio e 41,18% ao setor de serviços, não tendo nenhuma pessoa na situação de sócia/proprietária neste setor, conforme dados da Figura 7.



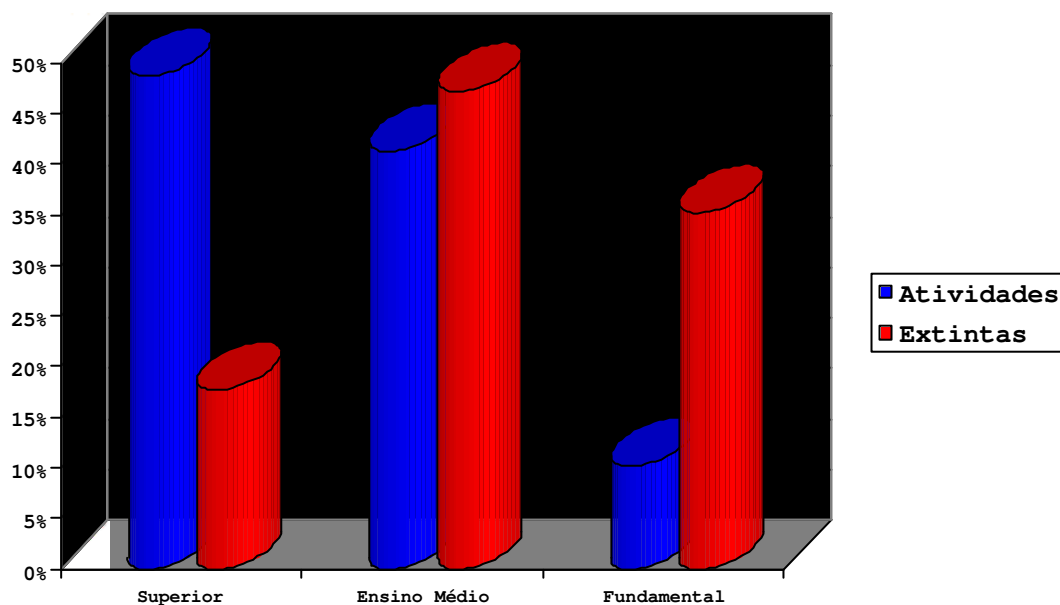
**Figura 7 - Sexo dos sócios/proprietários**

Fonte: o autor.

Com relação à escolaridade dos proprietários das empresas que se mantêm em atividades, 48,62% das pessoas possuem curso superior completo, sendo no setor de serviços

a predominância de pessoas nesta situação, 21,11%. As pessoas que possuem o ensino médio representam 41,25%; o ensino fundamental, 10,13%. Já entre as empresas extintas, apenas 17,64% possuem curso superior completo, 47,16% com o ensino médio, 35,20% com o ensino fundamental, conforme demonstrado na Figura 8.

Já com relação à idade dos sócios/proprietários, entre eles predomina a faixa etária de quarenta a quarenta e nove anos tanto nas empresas em atividades quanto nas empresas extintas.



**Figura 8 - Escolaridade dos sócios/proprietários**

Fonte: o autor.

Como podemos observar, a escolaridade dos proprietários mostra-se muito importante, exercendo um impacto significativo de sobrevivência das empresas.

Evidentemente, maior ou menor escolaridade, reflete, em geral, ambientes sociais e culturais distintos, com

diferentes níveis de acesso a oportunidades em geral. Este diferencial reflete a capacidade de aprender com maior facilidade, aumentando as chances de entender as mudanças e adquirir vantagem comparativa frente à concorrência.

## **5.2 Planejamento prévio na abertura do próprio negócio**

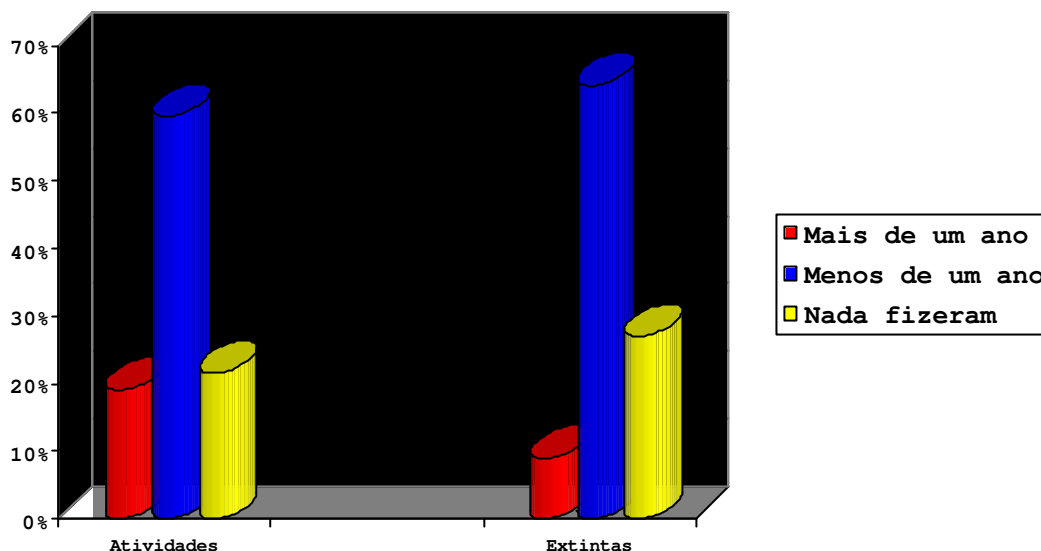
Na pergunta da pesquisa que se refere ao tempo em que o pequeno e médio empresário passou estudando para abrir seu próprio negócio, das empresas em atividades, 59,53% passou até um ano estudando, 18,98% mais de um ano e 21,49% nada fizeram.

Entre as empresas que já se extinguiram, 64,12% estudou até um ano, 8,90% mais de um ano e 26,98% nada fizeram, o que parece estar dentro das perspectivas apontadas, conforme alguns autores.

Podemos observar o tempo que os sócios/proprietários passaram estudando o início dos negócios das empresas em atividades e das que se extinguiram na Figura 9, com uma maior participação das empresas extintas quanto ao estudo do negócio em até um ano, e uma maior participação para as que continuam em atividades quanto ao prazo de estudo mais de um ano.

Uma vez investidos capital e esforço consideráveis, as possibilidades do empreendedor serão menores, portanto esse será o momento de escolher o seu tipo de negócio ou que o negócio que deseja iniciar é de fato o adequado. Observar todos os tipos de empreendimentos, clientes, fornecedores, tipos de impostos que estará sujeito o negócio, como levantar capital de giro, enfim para proporcionar o melhor início para o empreendimento, o empreendedor deve começar a

registrar os seus planos um ano antes do início das atividades.



**Figura 9 - Tempo que passou estudando para abrir o negócio**  
Fonte: o autor.

O tempo que o empreendedor passa estudando para abrir seu novo negócio deve ser fundamental para que o mesmo consiga elaborar um bom plano de negócios antecipadamente, e também para que ele utilize este tempo para testar hipóteses e aperfeiçoar suas habilidades de administrar empresas. E consiga escolher em que tipo de negócio irá atuar.

A escolha sobre o tipo de negócio deve levar em consideração diversos fatores como sua formação, instrução e experiência de trabalho. Utilizar também esta fase de estudos para pesquisar quem serão seus clientes, fornecedores, disponibilidade de mão-de-obra, disponibilidade de capital de giro em curto prazo entre outros itens.

As diversas perguntas respondidas pelas empresas em atividades e extintas foram sobre os itens necessários para

que o empreendimento consiga bons resultados nos primeiros anos de vida e para o dia-a-dia do negócio. As respostas às diversas perguntas estão demonstradas na Tabela 8.

**Tabela 8 - Perguntas sobre as atividades do negócio**

Perguntas	Atividades	Extintas
	%	%
Identificou seus clientes	53,93	17,18
Calculou o volume de vendas	61,89	33,44
Sabem quem são os concorrentes	72,12	23,43
Produtos e serviços que o concorrente oferecia	75,17	35,43
Conhecimento da carga tributária	75,00	19,40
Tipo de instalação	80,91	15,50
Aperfeiçoou seus produtos	90,70	71,87
Investimento em propaganda	56,40	28,89

Fonte: o autor

A identificação previamente de quantos clientes a empresa poderia ter e quais seus hábitos de consumo foi respondido pelas empresas em atividades com uma participação de 53,93% dos empresários que identificaram seus clientes e das empresas extintas com 17,18%.

Desenvolver clientes no início do empreendimento ou quando em andamento é uma das tarefas mais importantes da área de Marketing, e o empresário deverá estar voltado para este lado da empresa, pois poderá tornar seu negócio lucrativo e longe do fracasso empresarial, que é comum nas pequenas e médias empresas logo nos primeiros anos de atividades.

As pequenas e médias empresas em atividades e extintas pesquisadas concentram sua gestão de marketing no mercado alvo, pois 71,11% se preocuparam com uma pesquisa ou ao

menos procuraram saber quem seriam seus clientes e quais seus hábitos de consumo no início de atividade, sendo que as em atividades respondem com 53,93% e as extintas 17,18%. Isso significa dizer que são empreendedores voltados para fora da empresa; eles estão mais preocupados com o ambiente externo. Podemos nos apoiar em Bangs citado na revisão da literatura em que o mesmo escreve que colocar sempre o cliente, (real ou potencial) no centro de sua estratégia, principalmente no início do empreendimento deverá ser um caminho obrigatório, pois sem o cliente não haverá empresa.

Existe uma citação no ramo de vendas que diz o seguinte: "Não basta atender o cliente nos seus desejos, precisamos encantá-lo com nossos préstimos". Ou outras mais famosas e mais conhecidas como: "O cliente é a alma do negócio". Como afirmado por Resnik na revisão da literatura deste trabalho, "A empresa orientada para o mercado conhece os clientes e centraliza suas atividades nas necessidades e nos valores reais sentidos por eles".

Diante desta constatação, como não se interessar pelo nosso cliente? Existe por acaso, outra razão para manter-se no mercado, a não ser pelo cliente?

À medida que a tecnologia permitiu o surgimento de novos produtos, e os meios de comunicação bombardearam o mercado com campanhas milionárias, o consumidor tornou-se mais exigente e conhecedor dos seus direitos. Com o mercado em constante evolução, as empresas deverão estar sempre em alerta pela disputa de clientes. As empresas que são lentas para perceberem as reações do mercado estão fadadas ao fracasso.

Conhecer o mercado e o cliente e tomar as decisões corretas que envolvem as várias funções da área de marketing só é possível por uma observação estruturada e metódica do mercado.

Essa alteração no foco significa uma proximidade cada vez maior com o cliente e com o consumidor, pois os negócios não poderão depender somente de uma boa estratégia financeira ou de um plano organizacional seguro e eficiente como um substituto de um bom plano de marketing.

Também com relação ao cálculo do volume de vendas necessário para se obterem lucros, 61,89% das empresas em atividades fazem o cálculo do volume de vendas e 33,44% das que se extinguíram efetuavam o cálculo.

Cabe ressaltar que de todas as previsões orçamentárias, a de orçamento de vendas é, sem dúvida, a mais conhecida e utilizada, chamada também de previsão de vendas. Todos os outros orçamentos deverão funcionar em função deste.

O empresário deverá conhecer qual é o seu ponto de equilíbrio, ou seja, deverá ter o conhecimento de qual deverá ser o seu nível de produção e vendas suficiente para igualar receitas e despesas, e isto só será possível se tiver conhecimento de seu volume de vendas.

Com relação à concorrência, foi perguntado se os empresários saberiam quantas empresas concorrentes teriam, e a resposta está assim representada:

?? Das empresas extintas, 23,43% conheciam seus concorrentes, e das empresas que se mantêm em atividades, 72,12% também conheciam os concorrentes diretos ou indiretos.

Para planejar um negócio de forma que o mesmo se torne competitivo e fique afastado do fracasso empresarial, o empreendedor não poderá deixar de observar a sua concorrência e, se possível for, conseguir informações sobre as condições comerciais por ela oferecida como: prazo



de pagamentos, prazo de entrega de produtos, atendimento pós-venda, garantias e outros mais.

Pesquisou-se também se as pequenas e médias empresas têm informações sobre os produtos e serviços que a concorrência oferecia, e 75,17% dos empresários das empresas em atividades procuraram tal informação contra 24,83% que nada fizeram com referência ao assunto.

Nas empresas extintas, 35,43% dos empresários procuraram informações comerciais sobre seus concorrentes, o restante nada fez. Isso parece ser um forte indício para uma mortalidade precoce.

Esta pergunta está diretamente relacionada com sua concorrência, não somente o concorrente direto, mas o indireto também. A empresa deverá sempre estar preocupada com a concorrência começando pelo concorrente mais direto, mas também ficando de olho naquela que não é seu concorrente diretamente.

O empresário, conhecendo quais os produtos e serviços de seus concorrentes, poderão determinar que tipo de estratégia competitiva deverá adotar para o seu empreendimento.

A pergunta sobre se o empresário conhecia a carga de impostos, salários e encargos, matérias primas e outros custos foi respondida positivamente por 75% dos empresários das empresas que se mantêm em atividades. Esses sabiam qual era a carga tributária a que estariam sujeitos na abertura do empreendimento, sendo que 25% não conheciam a carga tributária que estaria obrigado a recolher aos cofres públicos, a partir da abertura de suas atividades. Das empresas que se extinguíram, apenas 19,40% conheciam do assunto, sendo que 80,60% nada sabiam.

De acordo com o exposto na revisão da literatura, a carga tributária representa um custo elevadíssimo para

pequenas e médias empresas, muitas vezes inviabilizando os projetos iniciais, mas vale ressaltar que um planejamento eficaz antes de abrir o próprio negócio é importante para se ter o devido conhecimento desses tributos.

As pequenas e médias empresas são as que muitas vezes ficam sujeitas a pesadas cargas tributárias, portanto são as que mais necessitam de um adequado planejamento tributário, pois as grandes empresas exercem suas pressões e influências sobre o poder e são sempre mais beneficiadas, já a pequena e média empresa não tem este poder, embora como já citado na literatura, o governo já reduziu um pouco esta carga, criando o SIMPLES (Sistema de Pagamento Simplificado).

Foi pesquisado se o empresário estudou previamente o tipo de instalação mais adequado para o seu negócio, e da grande maioria das empresas em atividades, 80,91% respondeu que sim a esta pergunta. Já nas empresas extintas, apenas 15,50% das mesmas estudaram antecipadamente o melhor local para instalação de seu empreendimento, o que confirma que a escolha do local para instalação do empreendimento pode ser uma referencial para a sobrevivência, pois apoiando em Chér que escreve que a importância da localização do empreendimento está relacionada diretamente com o êxito.

Algumas atividades, porém, independem do local onde irão funcionar; o ponto (localização) não exerce qualquer influência na condução de alguns negócios. Mas algumas atividades requerem que se tenha muito cuidado na escolha do local onde vai ser instalada a empresa.

O investimento e o tempo de escolha de um local apropriado bem antes do início do empreendimento é muito compensador. Para alguns setores como Hoteleiro, ou outros de produtos de consumo, o local estará intimamente ligado à imagem da empresa, portanto a escolha do local errado

poderá levar o negócio ao fracasso total. Um conjunto importante de questões envolvidas na escolha do local gira em torno da imagem que você espera que seu negócio projete.

As empresas também costumam aperfeiçoar seus produtos e serviços às necessidades dos clientes, pois da grande maioria, 90,7% das empresas que se mantêm em atividades responderam sim para esta pergunta, sendo que do total das empresas extintas, 71,87%, apesar de se extinguirem, aperfeiçoavam seus produtos.

As empresas poderão aperfeiçoar seus produtos e serviços que oferecem aos seus clientes desde que conheçam quais as reais necessidades de seus clientes, e este mecanismo será possível se a mesma conseguir elaborar um bom plano de marketing, um plano que poderá ser seguido por todos os funcionários bem de perto.

Um plano de marketing bem-elaborado deverá levar em consideração alguns aspectos básicos para que o administrador tenha sempre uma visão geral do mercado e de seu público-alvo. Finalmente, o plano de marketing será completo quando apresentar todas as informações necessárias aos clientes. A flexibilidade e o fácil entendimento do plano de marketing podem ser uma vantagem para que a empresa consiga manter seus clientes, ou, se perdê-los, unir condições de trazê-los de volta.

Considerando que a propaganda é a alma do negócio, como são definidos por alguns autores, os empresários entrevistados também consideram importantes a divulgação e a propaganda de seus produtos no mercado, pois 85,29% do total responderam sim a esta pergunta.

As empresas em atividades participam com 56,40%, e as empresas extintas 28,89% do total das empresas.

Colocando o cliente em primeiro lugar, o empresário deverá saber como ele enxerga seu produto. Uma medida no

início das atividades seria procurar auxílio no SEBRAE, pois grandes agências não estarão interessadas em pequenas verbas.

Os empresários pesquisados recorreram a algum tipo de apoio profissional para a condução de sua empresa?

Os recursos do contador e pessoas que já conheciam o ramo de atividade foram os mais procurados pelas empresas, em atividades, totalizando 66,72%, prova de que as empresas foram bem direcionadas.

O apoio do SEBRAE aparece em terceiro lugar com 11,82% e as empresas de consultorias em quarto com 10,13%. Parece que o empresário constituiu seu empreendimento preocupado com este tipo de apoio, pois a escolha do contador por 37,16% dos entrevistados proporciona a garantia de um melhor gerenciamento da empresa quanto aos aspectos administrativos e gerenciais, e também um melhor entendimento sobre a carga tributária, à qual o empreendimento estará sujeito antes do início de atividade.

Pessoas que conheciam o ramo de negócio parece ser também um caminho seguro buscado pelos empreendedores iniciantes, pois aqui também se confirma que a experiência anterior no ramo de negócio é muito importante também para assessorar quem está iniciando.

Já entre as empresas extintas, pessoas que conheciam o ramo de atividade foram as mais procuradas com 46,29%, seguido do apoio do SEBRAE com 27,77%, ajuda e conhecimentos do contador com 14,81%, como já foi citado a falta do auxílio deste profissional na abertura do empreendimento poderá causar a falta de informações importantes para o novo proprietário. O contador poderá apoiar e auxiliar nas informações referente a carga tributária, aspectos fiscais, financeiros dentre outros assuntos importantes nestas áreas.

Na Tabela 9, são demonstrados os tipos de ajuda que buscaram os empresários no início de suas atividades.

**Tabela 9 - Profissional ou instituição para assessoria**

<b>Instituições</b>	<b>Atividades</b>	<b>%</b>	<b>Extintas</b>	<b>%</b>
Pessoas conhecidas	175	29,56	25	46,29
Consultorias	60	10,13	1	1,85
Associações	50	8,44	2	3,70
Contador	220	37,16	8	14,81
SEBRAE	70	11,82	15	27,77
Outros	17	2,89	3	5,58
Totais	592	100,00	54	100,00

Fonte: o autor.

A natureza das dificuldades enfrentadas na condução dos negócios é associada à falta de capital de giro e crédito, mercado e impostos. Também a falta de clientes tem relativa importância na pesquisa como demonstrada na Tabela 10.

A globalização da economia, com o processo de abertura comercial em curso no País estão, seguramente, exercendo pressão sobre a sobrevivência das empresas, sobretudo localizadas em setores de forte concorrência de bens importados, e por se tratar de um pólo industrial com tecnologia de ponta, como é a cidade de São José dos Campos.

Neste sentido, a busca por maior profissionalismo e maior domínio da variável mercado parece exercer impacto positivo sobre as chances de sucesso empresarial.

Entre as empresas em atividades, uma parcela de empresários aponta, entre os fatores mais importantes para

o insucesso de uma empresa, a carga tributária elevada - citada por 20,69% e também uma concorrência muito forte do mercado onde atua, citada por 16,80%, seguida pela recessão forte no país, citada por 15,69%, inadimplência por 15,49% e falta de capital de giro por 10,76%.

Fatores citados pelas empresas extintas salienta-se: o clamor por maior ajuda e incentivos por parte do governo, disponibilidade de crédito, ou seja, maior facilidade para aquisição de capital de giro citado por 11,62%, além de uma grande ênfase, na inadimplência dos clientes 14,53%, e a falta de clientes no mercado atuante citado por 13,37%. Fatores que se justificam pelo momento em que o país está passando ou já vivenciou há algum tempo como a crise energética ocorrida nos meados do ano passado, o atentado a torres gêmeas nos Estados Unidos em 11 Set. 2001, a crise da Argentina acompanhada pelas crises momentâneas como a desvalorização do Real frente à moeda norte americana, somado a um ano eleitoral em que o país escolheu seus novos representantes. Esses fatores certamente estão contribuindo para o agravamento do mercado em geral e penalizando principalmente o micro e pequeno empresário.

Outros fatores citados pelas empresas extintas têm sido que a grande maioria delas enfrentou problemas com a localização comercial do estabelecimento e uma forte concorrência no mercado, tal fato se dá pelo mau planejamento efetuado antes da abertura do empreendimento.

Outro fator que parece contribuir para o encerramento prematuro das sociedades pesquisadas é a falta dos conhecimentos gerenciais citado por 10,46% das empresas extintas pesquisadas.

**Tabela 10 - Principais dificuldades na condução dos negócios da empresa**

<b>Dificuldades (*)</b>	<b>Atividades</b>	<b>%</b>	<b>Extintas</b>	<b>%</b>
Carga tributária elevada	298	20,69	17	9,88
Concorrência muito forte	242	16,80	12	6,97
Recessão econômica no país	226	15,69	4	2,32
Maus pagadores	223	15,49	25	14,53
Falta capital giro	155	10,76	20	11,62
Falta de clientes	56	3,88	23	13,37
Problemas financeiros	48	3,33	14	8,13
Falta de crédito	34	2,36	10	5,81
Falta de conhecimentos gerenciais	34	2,36	18	10,46
Falta de M. O. qualificada.	71	4,93	-	-
Ponto inadequado	18	1,25	17	9,88
Problemas fiscalização	14	0,97	-	-
Instalações inadequadas	11	0,76	12	6,97
Desconhecimento do mercado	10	0,69	-	-
<b>Total</b>	<b>1.440</b>	<b>100,00</b>	<b>172</b>	<b>100,00</b>

(\*) Questões admitiam até três opções

Fonte: o autor.

A presença de um bom administrador aparece como um dos fatores mais importantes para se alcançar o sucesso dentro de uma empresa com uma participação de 15,61% citados pelas empresas em atividades e 18,60% pelas empresas extintas, conforme aparece na Tabela 11.

A arte de administrar deve estar sempre presente para que a visão do empreendimento seja maior.

À medida que a empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, exigindo métodos e controles mais sofisticados e eficazes. Aí a presença de um bom

administrador é imprescindível para gerir e enfrentar as dificuldades do negócio, principalmente nas áreas consideradas mais precárias em termos de conhecimentos administrativos e financeiros dentro das organizações, como: marketing, finanças, controladoria, entre outras a presença de um bom administrador que saiba como gerir os negócios de uma maneira geral é de suma importância.

A empresa não necessita de um especialista em todas as áreas citadas, mas um profissional com visão de negócios que saiba como conduzir as pessoas a buscar os resultados.

Os empresários das empresas em atividades também imputam, desde o primeiro ano de sua existência, relativamente maior peso às variáveis associadas a marketing e vendas 28,69%, sendo o item de maior relevância a preocupação com o mercado atuante.

Realmente o empresário está mais focado e preocupado com o ambiente externo da empresa, um diferencial que exerce uma influência significativa sobre as chances de sobrevivência da empresa.

A criatividade também aparece com um fator importante entre as empresas em busca do sucesso 9,96%. Itens característicos dos empreendedores parece exercer fortes influências entre as empresas pesquisadas, elegendo 8,60% para o item de aproveitamento de oportunidades e 7,37% na capacidade de assumir riscos.

Nas empresas que se extinguiram, o fato se repete dando relativa importância para o conhecimento do mercado atuante com 17,44%, boa estratégia na área de vendas com 13,37% e o item criatividade com uma participação de 11.62%.



**Tabela 11 - Fatores mais importantes para alcançar o sucesso**

<b>Fatores (*)</b>	<b>Atividades</b>	<b>%</b>	<b>Extintas</b>	<b>%</b>
Ter um bom administrador	254	15,61	32	18,60
Bom conhecimento do mercado onde atua	252	15,48	30	17,44
Boa estratégia de vendas	215	13,21	23	13,37
Criatividade	162	9,96	20	11,62
Aproveitamento das oportunidades	140	8,60	15	8,72
Capacidade de assumir riscos	120	7,37	11	6,39
Reinvestimento dos lucros	116	7,13	11	6,39
Persistência/perseverança	97	5,96	9	5,23
Ter acesso a novas tecnologias	93	5,71	8	4,65
Uso de capital próprio	86	5,28	6	3,48
Capacidade de liderança	84	5,16	7	4,07
Terceirização das atividades meio	8	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1.627</b>	<b>100,00</b>	<b>172</b>	<b>100,00</b>

(\*) Questões admitiam até três opções.

Fonte: o autor.

Apontado como a área de conhecimento mais importante no primeiro ano de atividade da empresa, o item Planejamento foi citado por 25,59% dos empresários em atividades e 28,40% dos empresários extintos, mostrando a preocupação do empresário com o sucesso da empresa, pois o planejamento prévio ou no início das atividades constitui uma verdadeira ferramenta para a condução do empreendimento.

A empresa, que se mantém em atividade, preocupa-se, antes de sua abertura ou no início da mesma, planejar algumas etapas de suas atividades para que o negócio possa fluir com mais segurança e eficiência.

Há também uma forte preocupação das empresas pesquisadas com a organização empresarial, 19,11% nas empresas que se mantêm abertas e 18,18% nas empresas que se enceraram. A importância deste item tem grande influência para que a empresa tenha maiores chances de aquisição e obtenção de capital de giro, pois a mesma terá condições de demonstrar suas necessidades e de apresentar relatórios e demonstrativos financeiros e contábeis com mais rapidez e com determinada confiabilidade.

A área de vendas aparece com 18,40% das respostas nas empresas em atividades e 17,61% nas empresas extintas, evidenciando a importância com o mercado consumidor, mostrando mais uma vez a preocupação do empreendedor com o mercado externo.

As áreas de Marketing, Gestão financeira e Relações humanas também aparecem como fator de importância para os empresários pesquisados com 11,98% , 9,59% e 8,68% respectivamente nas empresas que permanecem em atividades e 11,93%, 15,34% e 4,54% nas empresas extintas, evidenciando também forte preocupação e foco direcionado para o mercado, pois a preocupação com o cliente interno (funcionários) como mostra a participação no item relações humanas. Até mais do que qualquer outro recurso da empresa, as pessoas são um patrimônio essencial, pois tudo iniciam, desenvolvem e concluem.

O desempenho, o interesse, a participação e a produtividade desse recurso é fator de vital importância para que a empresa possa ser bem-sucedida, com a qualidade do atendimento, de seus produtos, dos prazos de entrega, de custos competitividade, por consequência, da rentabilidade dos negócios, portanto são responsáveis diretos pelo desempenho da empresa que muitas vezes poderá reverter em

cliente externo satisfeito; os dados estão demonstrados na Tabela 12.

**Tabela 12 - Área de conhecimento considerada mais importante**

<b>Área de Conhecimento(*)</b>	<b>Atividades</b>	<b>%</b>	<b>Extintas</b>	<b>%</b>
Planejamento	395	25,59	50	28,40
Organização Empresarial	295	19,11	32	18,18
Vendas	284	18,40	31	17,61
Marketing	185	11,98	21	11,93
Gestão Financeira	134	9,59	27	15,34
Relações Humanas	148	8,68	8	4,54
Conjuntura Econômica	44	2,85	3	1,70
Informática	32	2,07	-	-
Processo Decisório	26	1,73	4	2,27
<b>Total</b>	<b>1.543</b>	<b>100,00</b>	<b>176</b>	<b>100,00</b>

(\*) Questões admitiam até três opções

Fonte: o autor

### **5.3 A falta de experiência de empreendedores iniciantes**

Dos sócios/proprietários das empresas em atividades pesquisadas, 47,29% disseram que foram funcionários de empresas privadas antes de se lançarem à atividade empresarial, sendo que do total das empresas extintas 46,87% dos sócios/proprietários pertenciam a empresas privadas.

Notamos que se trata de casos de empregados industriais ou comerciais que, após alguns anos de trabalho, deixam o emprego e, com o dinheiro acumulado do Fundo de Garantia (FGTS), aventuram-se a mudar de vida, tornando-se patrões de si mesmo. É assim que surgem a cada ano milhares de bares, borracharias, lanchonetes, sapatarias, etc. engrossando as pequenas e médias empresas com alto grau de possibilidades de fracasso, como apontado na revisão da literatura deste trabalho.

Muitas vezes estas pessoas conhecem muita bem a parte técnica, mas não têm nenhuma noção administrativa de gerenciamento, o que poderá estar antecipando a mortalidade da empresa.

Nas empresas em atividades, 18,91% foram proprietários de outros negócios, e 15,70% já exerciam funções como autônomo, sendo que do total das empresas extintas, 23,43% eram autônomos antes de exercerem atividades empresariais.

O fato de ter exercido funções anteriores em empresas privadas não significa que o empresário tem conhecimento do setor onde atua, algumas vezes pode ajudar, pois ele poderá ter noções sobre gerenciamento financeiro, administrativo, marketing, o que poderá apoiar suas decisões como empresário, mas isto só não basta.

Ser sócio/prorietário de outros negócios também poderá trazer uma boa vantagem, mas também não significa conhecimentos sobre o novo mercado onde se está atuando no momento, podemos verificar os dados na Tabela 13.

**Tabela 13 - Atividades exercidas pelos sócios/prorietários**

<b>Atividade</b>	<b>Atividades</b>	<b>%</b>	<b>Extintas</b>	<b>%</b>
Func. Empresa privada	280	47,29	30	46,87
Empreg. Outra empresa	112	18,91	12	18,75
Autônomo	93	15,70	15	23,43
Estudante	52	8,78	-	-
Func. Publico	26	4,39	1	1,56
Dona casa	20	3,37	5	7,81
Aposentado	6	1,01	1	1,56
Vivia de rendas	3	-	-	-
Total	592	100,00	64	100,00

Fonte: o autor.

Outro fator que parece estar tomando corpo no mercado de trabalho é o número de estudantes que estão empreendendo. Com uma participação de 8,78% de estudantes nas empresas em atividades, fato que coincide com a política da cidade de São José dos Campos, conforme citado neste trabalho a cidade é preocupada com seus empreendedores.

As pesquisas do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) divulgadas pela Gazeta Mercantil em 30 Jun. 2002 e já comentado na Revisão da Literatura confirmam que nosso país é de empreendedores. A disciplina não é ensinada em bancos escolares, mas já aparecem no mercado organismos públicos e privados preocupados e interessados em qualificar as pessoas para se tornarem empreendedores.

A própria Prefeitura da cidade de São José dos Campos é um exemplo, pois a mesma recebeu um diploma do Governo Estadual por ser um organismo preocupado com os empreendedores da cidade, conforme já citado neste trabalho.

O restante do perfil ocupacional prévio do empresário apresenta pequenas diferenças.

Dos sócios/proprietários das empresas que se mantêm em atividades, 67,06% alegam que já possuíam experiência de atividades empresariais, e 32,94% disseram não possuir qualquer tipo de experiência anterior ao negócio.

Já nas respostas negativas, ou seja, não tinham experiência no ramo de negócio, o setor do comércio detém os maiores percentuais 39,89%, o que se justifica por se tratar de um ramo com maiores facilidades de condução, sem muitas complexidades administrativas ou gerenciais.

Dos empresários que disseram sim foi perguntado qual então seria esta experiência anterior, e 19,93% dos entrevistados disseram que eram sócios/proprietários de

outras empresas; 16,38% funcionários de outras empresas; 12,50% alguém na família tinha um negócio similar; 9,79% exercia o cargo de diretor/gerente em outra empresa, e 8,45% trabalhavam como autônomo no ramo de negócio.

Nas empresas extintas, 50,0% dos entrevistados possuíam experiência, e outros 50,0% disseram não possuir nenhuma experiência. Dos que apresentaram alguma experiência anterior, 20,31% eram funcionários de outras empresas, e confirmaram a resposta anterior de que saem das empresas após algum tempo, e utilizam-se da indenização para abrir um novo negócio; 12,50% tinham negócios similares na família e a mesma porcentagem trabalhava como autônomo, e apenas 4,68% foram sócios/proprietários de outro empreendimento.

O que chama a atenção nestas respostas é a quantidade de empreendedores iniciantes, sem nenhuma experiência em negócios, ou seja, aventuram-se em abrir um empreendimento, sem a mínima noção de como é gerir uma organização, engrossando assim as estatísticas de empresas sem sucesso.

A existência de experiência profissional anterior ou conhecimento prévio no ramo de negócio parece ampliar as chances de sucesso do empreendimento, pois uma parcela significativa dos entrevistados das empresas em atividades tinha alguma experiência anterior, o que confirma nas palavras de Chér apresentada na revisão da literatura, à página 57, que diz que a vivência anterior deverá ser de pelo menos dois anos, a fim de se ter a experiência mínima necessária para abrir um novo negócio.

A abertura de um negócio é recheada de variáveis que deverão ser avaliadas, pois são fatores que podem dificultar ou até mesmo impedir a entrada num ramo específico. Logo, somente a experiência e o conhecimento do ramo do negócio poderão dar essa visão para o empresário.

Na Tabela 14, são apresentadas as respostas dos sócios/proprietários das empresas em atividades e das extintas.

**Tabela 14 - Experiência anterior ou conhecimento do ramo**

<b>Experiências</b>	<b>Atividades</b>	<b>%</b>	<b>Extintas</b>	<b>%</b>
Sócio de outra empresa	118	19,93	3	4,68
Funcionário outra empresa	97	16,38	13	20,31
Negócio similar família	74	12,50	8	12,50
Diretor/gerente	58	9,79	-	-
Autônomo	50	8,45	8	12,50
Não tinha	195	32,94	32	50,00
Total	592	100,00	64	100,00

Fonte: o autor.

No item que pergunta sobre os motivos que levam os empresários à criação de uma empresa, (415) quatrocentos e quinze dos empresários em atividades disseram ter identificado uma oportunidade de negócio, representando 36,90% do total de respostas; (252) duzentos e cinquenta e duas pessoas elegeram ter experiência anterior como uma segunda opção para abrir a empresa sendo representado por 22,42% do total de respostas; outros (207) duzentos e sete empresários disseram que tinha capital disponível e resolveram aplicar num novo negócio representando 18,42%; (113) cento e treze porque estavam desempregadas com uma participação de 10,05% sobre o total, (92) noventa e duas pessoas porque tinham tempo disponível com 8,18%; (29) vinte e nove aproveitaram programas de demissão voluntária oferecida por outras companhias com 2,58% e uma pequena maioria, (16) dezesseis pessoas, representando 1,42%,

respondeu ter aproveitado programas de incentivos governamentais para montar seu negócio.

Nas empresas que encerram suas atividades, 33,80% disseram ter encontrado uma oportunidade de negócio.

As possibilidades de erro de julgamento ou de formação posterior de negócio, porém, não podem ser desprezadas.

Os empreendedores que aproveitaram os planos de demissão voluntária de outras empresas foram citados com 20,42% das respostas, 16,97% estavam desempregados e 14,08% tinham capital disponível para abrir o empreendimento. Mais uma vez se confirma à hipótese da abertura de negócio, sem o preparo adequado, quando os funcionários, que aproveitando os planos de demissão voluntária das empresas onde trabalhavam, partem para um novo empreendimento, muitas vezes para ter uma vida independente, ou seja, não depender de outros patrões ou, muitas vezes, pela própria necessidade. É essa a oportunidade que o empreendedor encontra de aplicar a sua indenização criando um novo negócio, ou seja, empreendedor por necessidade e não por oportunidade.

Já nas empresas que se mantêm em atividades, a ordem das respostas parece estar seguindo um modelo de características do empreendedor já citado neste trabalho:

- ??Identificaram uma oportunidade de negócio;
- ??Tinham alguma experiência anterior;
- ??Tinham capitais disponíveis;
- ??Tinham tempo disponível.



Podemos confirmar os dados na Tabela 15.

**Tabela 15 - Motivos que levam à criação da empresa**

<b>Opções (*)</b>	<b>Atividades</b>	<b>%</b>	<b>Extintas</b>	<b>%</b>
Identificação de oportunidade	415	36,90	48	33,80
Experiência anterior	252	22,42	9	6,33
Capital disponível	207	18,42	20	14,08
Desempregados	113	10,05	23	16,97
Tempo disponível	92	8,18	12	8,45
Plano de Demissão Voluntária	29	2,58	29	20,42
Incentivos	16	1,42	1	0,70
<b>Total</b>	<b>1.124</b>	<b>100,00</b>	<b>142</b>	<b>100,00</b>

(\*) Questões admitiam até três opções

Fonte: o autor.

O Brasil é um país com grande potencial em diversas áreas. Na realidade, o Brasil é estratégico para as empresas; os níveis de consumo são grandes e podem aumentar muito com a melhoria da renda da população, diferentemente de outros países onde os mercados já estão consolidados. Esses, comparados com o mercado brasileiro, têm poucas perspectivas de expansão.

Nossa classe média representa aproximadamente 28 milhões de famílias aptas a consumir diversos produtos, portanto a identificação de uma oportunidade de negócio como a primeira opção pelos entrevistados vem novamente afirmar o comportamento empreendedor de nossos empresários, já citado na revisão da literatura deste trabalho.

#### **5.4 A Falta de recursos financeiros**

As perguntas referentes à parte considerada como recursos financeiros necessários antes do início de atividade estão analisadas e dispostas na Tabela 16.

Procurou-se identificar previamente quem seriam seus fornecedores e como eles trabalham em termos de preço, prazos de pagamentos. Quando dos 73,47% pesquisados das empresas em atividades responderam que procuraram esta identificação, e 82,41% dos empresários das empresas extintas também identificaram seus fornecedores.

Identificar os fornecedores e manter com eles um bom relacionamento poderá se tornar uma ótima vantagem competitiva, pois a maioria das pequenas média empresas compra estoque a crédito e passa a contar com os fornecedores para financiarem as compras em épocas de fluxo de caixa apertado ou negativo. Confirmamos com Logenecker que escreve que os fornecedores são para o pequeno empreendimento uma primeira fonte de financiamento.

Antes, porém da abertura do próprio negócio, deverá o empreendedor listar todos os possíveis fornecedores para que seja feita uma análise para não ter problemas futuros, pois, dependendo do ramo de atividade, os mesmos podem representar a alma do negócio. Na maioria das vezes, os produtos vendidos são afetados pelos produtos fornecidos pelos fornecedores e há certos ramos de atividades que dependem de mais de 70% da qualidade dos bens e de serviços adquiridos de terceiros, e, se o mesmo estiver em um ramo monopolizado ou oligopolizado, poderemos ter problemas de fornecimento.

Há casos em que os grandes fornecedores impõem cotas mínimas de compras, tornando inviável a realização da operação para o pequeno empreendimento.

Essa situação poderá trazer como alternativa as associações de Central de Compras, que são compostas por pequenas empresas que compram em grandes quantidades e fazem a distribuição entre os associados. Neste caso há maior poder de compras e prazos, mas a idéia ainda se encontra no início aqui no Brasil.

Com referência ao cálculo do volume de capital de giro necessário para tocar a empresa, obtivemos as seguintes respostas:

?? 75,67% dos empresários das empresas em atividades disseram que efetuaram o cálculo do capital necessário para iniciar o seu empreendimento e;

?? 60,94% dos empresários pertencente às empresas extintas também efetuaram o cálculo do volume necessário para o empreendimento.

O cálculo do capital de giro na fase inicial do empreendimento não deve levar em consideração somente o dinheiro que se vai gastar para a abertura do empreendimento, ou seja, o investimento inicial do negócio, é necessário também analisar a necessidade de capital para a operação normal da empresa que serão os pagamentos dos impostos, taxas, salários e outras despesas.

O investimento inicial engloba todos os itens desde móveis, máquinas e equipamentos até os materiais de escritório que a empresa utilizará para sua manutenção.

Uma das tarefas mais árduas da área financeira é dimensionar o capital de giro e é exatamente nos primeiros anos da empresa que sua importância é vital. Compreender o fluxo do capital de giro, a fim de pelo menos o administrador poder igualar suas formas de pagamentos e

recebimentos, pois muitas vezes os preços e prazos de vendas são impostos pelos clientes e os de compras pelos fornecedores, o que traz desigualdade no seu fluxo de recebimentos e pagamentos.

Para conseguir uma melhora no controle deste capital de giro, a gestão das pequenas e médias empresas poderá utilizar o fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle.

O fluxo de caixa poderá ser elaborado em planilha eletrônica (Excel, por exemplo) ou até mesmo manualmente adquirindo nas papelarias o Livro Caixa; trata-se de um livro onde serão lançadas as movimentações diárias dos recebimentos e pagamentos e encerradas a cada dia em uma ordem cronológica.

A empresa consegue sincronizar o pagamento das despesas com as entradas das receitas?

Para 88,18% dos empresários que estão ativo no mercado este parece ser um item de importância, para os que encerraram este item também tinha uma grande importância, pois foi citado por 64,06% dos entrevistados.

Um dos fatores cruciais na mortalidade prematura das pequenas e médias empresas, além da falta de capital de giro, é não saber dimensionar e controlar esse capital quando se está de posse dele.

O lado gerencial do empreendedor deve possibilitar a utilização de instrumentos indispensáveis para a administração presente e futura da organização.

Por não ter conhecimento pleno do funcionamento do capital de giro da empresa, o proprietário muitas vezes tem que buscar alternativas para poder equalizar seu fluxo de caixa.

Os empresários pesquisados calculam com frequência a margem de lucro do seu negócio?

Das empresas em atividades, 84,79%, e das empresas extintas, 71,87%.

A formação do preço é o processo que uma empresa, com base em seus custos, estimativas de vendas e outras variáveis relacionadas com sua produção ou operação, determina o preço ideal de venda de seus produtos ou serviços. Seu objetivo será garantir uma estrutura de preços, ou seja, venderá produtos e serviços o suficiente para permanecer no negócio e evitar uma forma de concorrência de preços e problemas futuros de falta de caixa.

**Tabela 16 - Perguntas relacionadas aos recursos financeiros do negócio**

Perguntas	Atividades Extintas	
	%	%
Procurou verificar quem eram os fornecedores	73,47	82,41
Calculou o volume de capital necessário	75,67	60,94
Sincronizou os pagamentos com os recebimentos	88,18	64,06
Calculou a margem de lucro do negócio	84,79	71,87

Fonte: o autor

Na opinião dos empresários que se extinguiram, os principais motivos citados que levaram ao fechamento da empresa foram: falta de clientes - citado por 32,10%, falta de capital de giro 21,40%, carga tributária elevada 18,50%, ponto inadequado 17,00%, recessão econômica do país citado por 13,0%, maus pagadores, citados por 12,50%, e estão apresentados na Tabela 17.

Cabe salientar que algumas causas citadas na Tabela 17 como sendo os principais motivos que levaram o empreendimento ao fechamento também foi apresentada na Tabela 10, página 101 como as principais dificuldades na

condução dos negócios, mostrando uma certa incoerência nas respostas dos pesquisados.

Na Tabela 10 estão relacionadas as principais dificuldades na condução dos negócios e itens como a carga tributária elevada foi apontada pelos empreendedores que se extinguiram como não sendo um ponto forte de dificuldade com 9,88% o mesmo raciocínio acontece com os itens ponto inadequado com 9,88%, e recessão econômica do país apontado por 2,32% dos empresários, e justamente essas causas são pontos fortes nos motivos de fechamento.

**Tabela 17 - Motivos que levaram ao fechamento da empresa**

<b>Motivos (*)</b>	<b>Empresas extintas %</b>
Falta de clientes	32,10
Falta de capital de giro	21,40
Carga tributária elevada	18,50
Ponto inadequado	17,00
Recessão econômica do país	13,00
Maus pagadores	12,50
Falta de conhecimentos	9,70
Concorrência muito forte	8,80
Problemas financeiros	7,00
Falta de mão-de-obra	5,40
Falta de crédito	3,50
Outros motivos	15,70

(\*) Questões admitiam até três opções

Fonte: O autor.

Os dois primeiros motivos citados estão diretamente dentro da esfera de competência da empresa, sendo que a falta de clientes pode ser causada por um mau plano de marketing realizado antes mesmo do início das atividades, e a falta de capital de giro pode ser causa de uma fraca gestão financeira realizada.

Para evitá-los, seria necessário, entre outras ações, uma boa gestão financeira e administrativa somada a uma agressiva estratégia de vendas e de conquista de novos mercados.

A carga tributária elevada pode estar fora dos controles da empresa, mas o administrador do empreendimento deverá de antemão conhecer a que impostos e contribuições estará sujeito seu empreendimento para que o mesmo possa realizar um bom planejamento tributário dos impostos, a fim de que os mesmos não se tornem causas de fracasso do empreendimento. Já a quarta causa, "ponto inadequado", é parte de um plano de negócio mal-estruturado, pois, como já citado em outras partes deste trabalho, a localização muitas vezes está associada diretamente ao sucesso ou ao fracasso de determinados empreendimentos.

Quanto à causa dos maus pagadores, pode ser reflexo da atual situação econômica em que se encontra o país, mas também não podemos deixar de apontar uma má gestão financeira elaborada principalmente nas contas a receber, talvez por falta de pessoas capacitadas, com conhecimentos necessários para conduzir os problemas.

Os outros motivos alegados, 15,70% estão ligados, em sua maioria, direta ou indiretamente, aos dois primeiros básicos: recursos financeiros/mercado.

Os motivos que levaram o empreendimento a encerrar suas atividades parecem estar mais associados a uma falta de conhecimentos sobre o mercado atuante, como também a falta de conhecimentos sobre a própria gestão administrativa/financeira.

Uma evidência disto é a parcela significativa dos sócios/proprietários das empresas que se extinguiram que citaram que não tinham experiência anterior no ramo de atividade, conforme já demonstrado na Tabela 14 deste

trabalho, outra evidência é o motivo da criação da empresa: apenas 6,33% dos sócios/proprietários encontraram na experiência anterior motivação para criação do negócio.

A falta de conhecimento administrativo/financeiro também poderá ser comprovada se verificarmos a pouca participação dos sócios/proprietários que têm um curso superior, ou os que já tenham exercido posição de gerentes ou diretores em outras empresas. A própria dificuldade enfrentada na gestão da empresa citada na Tabela 10 deste trabalho, também comprova esta falta de conhecimento.

Esses fatos podem comprovar que os motivos de fechamento estão mais associados à falta de conhecimentos.

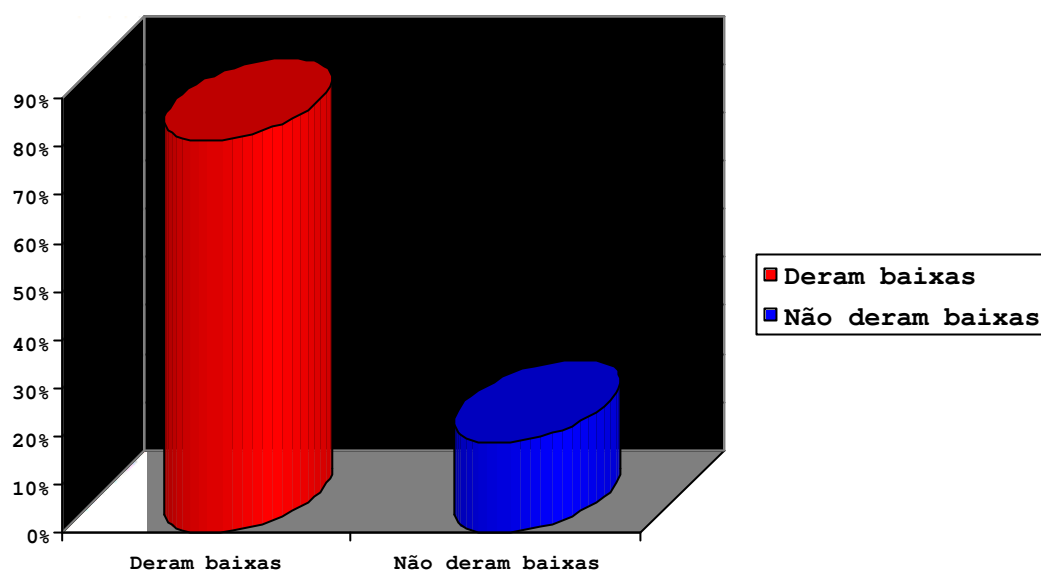
O fato de os empreendedores ter citado outros motivos como o causas do fechamento pode estar associado à falta de uma auto análise crítica que os leva a não admitir uma possível falha de sua parte.

Outro fato que podemos notar é que alguns itens indicados como não dificuldade enfrentada pelos sócios/proprietários na condução de seu negócio foi fator determinante que levou o empreendimento ao fechamento, como é o caso da Carga tributária elevada. Há um possível viés nas respostas dos sócios/proprietários.

Os empresários que encerram suas atividades muitas vezes o fazem de forma incompleta, pois alguns fecham suas portas e se esquecem da parte burocrática que é efetuar a baixa nos órgãos competentes.

Do total de empresas extintas, cerca de 81,30% efetuaram seus cancelamentos através de registros legais, ou seja, deram a baixa na JUCESP (Junta Comercial do Estado de São Paulo), deixando de existir para efeitos fiscais, conforme demonstrada na Figura 10.



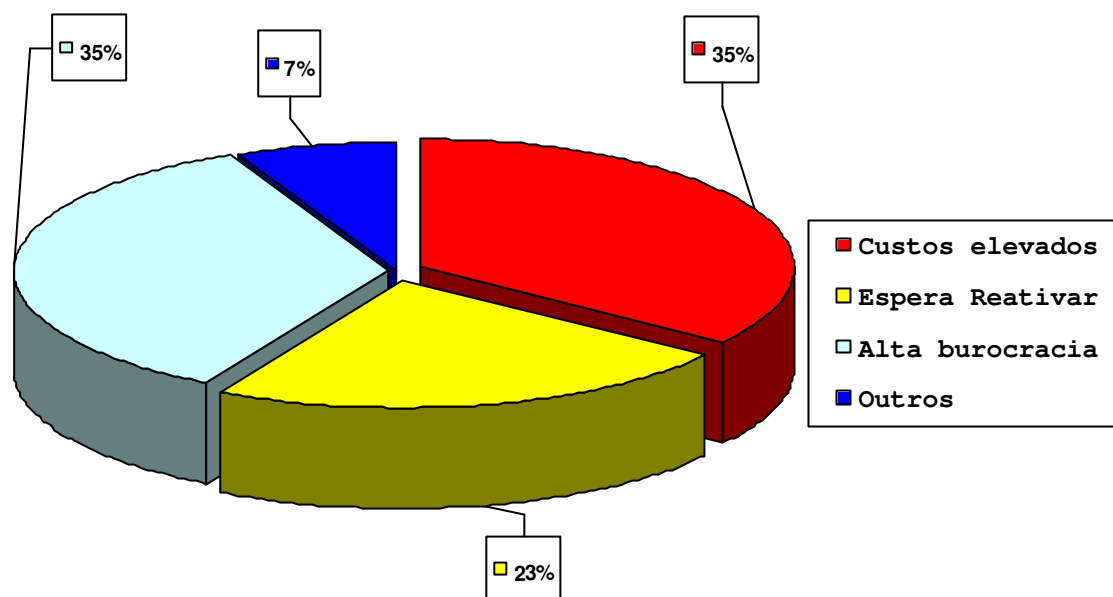


**Figura 10 - Empresas que deram baixa nos órgãos competentes**

Fonte: o autor

Das empresas pesquisadas, 18,70% não apresentaram baixas de seus documentos, alegando para isso "custos elevados" e também alta burocracia citada respectivamente por 35%, além da "esperança de vir a reativar a empresa", citada por 23% do total das empresas, e 7% são outros motivos, sendo o mais citado a falta de conhecimento sobre o assunto, como demonstrado na Figura 11.

Podemos observar que a figura de um profissional qualificado e com conhecimentos sobre os aspectos relacionados a abertura e encerramento de empresas nos órgãos competentes, como é o caso do Contador, é de suma importância. O empreendimento permanecendo com as suas atividades em aberto na Junta Comercial poderá trazer diversos transtornos para o empreendedor, além de proporcionar dados inconsistentes para a realização de pesquisas, ou outro tipo de levantamento.



**Figura 11 - Motivos alegados para não extinguir oficialmente as empresas**

Fonte: o autor

Principais ações tomadas pelos empresários para poder enfrentar as crises e se manterem em situação de sobrevivência.

As decisões dos empresários, para se manterem em atividade, foram as mais variadas possíveis. Para que pudessem enfrentar as crises financeiras, muitas vezes geradas por falta de dinheiro; para seguirem com o empreendimento, apesar da recessão muito forte que assolou a Economia Brasileira de uma forma geral, foram tomadas decisões, como: cortes em despesas, redefinição das estruturas, investimentos em propaganda ou em produtos, alterações de preços etc. As decisões mais apontadas pelos empresários estão relacionadas na Tabela 18.

**Tabela 18 - Ações tomadas com respeito as crises enfrentadas**

<b>Ações tomadas nas crises enfrentadas</b>	<b>%</b>
Redução de funcionários	28,70
Redução dos gastos em geral	25,40
Especialização da mão-de-obra	14,20
Investimento na área de vendas	7,90
Empréstimos bancários	7,40
Redução de preços	5,80
Maior controle nas compras e custos	3,50
Outras ações	7,10

Fonte: O autor.

Das ações tomadas pelos (592) quinhentos e noventa e dois empresários pesquisados das empresas que se mantêm em situação de sobrevivência no mercado, a que teve um peso mais significativo foi o corte na estrutura organizacional, o que afetou diretamente os funcionários com uma participação de 28,70% das respostas; já 25,40% tentaram a redução dos gastos com material de limpeza, propagandas, viagens e outras; 14,20% efetuaram a especialização da mão-de-obra, tentando fazer com que a mesma fosse mais ágil no atendimento a clientes e mais especializada para não perder produtividade. Neste mesmo raciocínio, existe a opção da terceirização da mão-de-obra, passando para terceiros o trabalho de serviços não essenciais para a organização.

Outros empresários optaram por investimentos nas áreas de vendas, incrementando seus produtos e serviços, a fim de ganhar maior espaço no mercado atuante; neste caso representado por 7,90% dos entrevistados, 7,40% das empresas buscaram auxílio financeiro por problemas de caixa e 5,80% diminuíram seus preços procurando atingir mais vendas de produtos e assim afastar a crise.

Houve empresa que intensificou o controle administrativo e financeiro procurando melhores fornecedores no mercado com maior controle sobre os preços de compras de materiais e uma redução geral em todos os gastos 3,50%. Já outras empresas procuram outros meios para conseguirem passar pelo período de crise enfrentada, como: intensificando as promoções e propagandas de produtos, unindo-se aos sócios capitalistas ou aos investimentos dos próprios sócios existentes, representados por 7,10%.

## **6 Conclusões e Recomendações**

### **6.1 Conclusões finais**

A mortalidade das pequenas e médias empresas tem levado muitos organismos públicos e privados a um interesse maior pelas causas que levam esses empreendimentos ao fracasso.

Tendo em vista que o objetivo geral do trabalho era identificar e analisar as causas internas e externas de sucesso e fracasso das pequenas e médias empresas da cidade de São José dos Campos, o trabalho buscou as definições das empresas em geral, pequenas e médias empresas, de empreendedores e finalmente buscou as causas de sucesso e de fracasso da pequena e média empresa e realizou uma pesquisa de campo com (656) seiscentas e cinqüenta e seis empresas, das quais (592) quinhentas e noventa e duas empresas, em atividade, e (64) sessenta e quatro já extintas. Pode-se dizer que tal objetivo foi atingido.

A partir dos resultados da pesquisa de campo, pode-se afirmar que existe uma diferença de perfil entre as empresas bem-sucedidas e as que morrem logo nos primeiros anos de sua existência.

Os dados tornam possível o delineamento, embora preliminar, de um certo padrão de desempenho. Este, antes de ser determinístico, é probabilístico, indicando, apenas, que as chances de sucesso ou fracasso de um empreendimento são maiores ou menores, à medida em que ele se ajusta mais ou menos aos diferentes perfis traçados.

Não se pode atribuir a um único fator a causa do fechamento das empresas aqui pesquisadas. Sua mortalidade está associada a um conjunto de fatores, sendo os quatro principais: a falta de clientes, a falta de capital de

giro, a carga tributária elevada e a localização inadequada que. À medida que se acumulam, elevam substancialmente as chances do negócio ser mal-sucedido.

Mas é interessante analisar os motivos apontados pelos empresários mal-sucedidos como razões para o fracasso. Segundo eles, as principais dificuldades sofridas foram à falta de clientes e a escassez de capital de giro. É interessante notar que, as razões parecem estar mais ligadas ao desconhecimento sobre o comportamento do mercado, e à falta de experiência anterior, pois 50% dos empresários quando da abertura de seus empreendimentos não possuíam experiência alguma no ramo de atividade. Pois a experiência profissional anterior e o conhecimento prévio no ramo de negócios parecem ter ampliado as chances de sucesso dos empreendimentos que estão em atividades.

Do ponto de vista do perfil acadêmico dos sócios das empresas, o grupo daquelas extintas é marcado, em geral, por um padrão de escolaridade bastante inferior ao grupo das empresas de sucesso.

A situação de estar empregado ou desempregado mostrou relação com o sucesso e fracasso. O fato de estar desempregado como motivação para abrir o próprio negócio mostrou mais proximidade com o fracasso do que com o sucesso. Fato que deve preocupar os organismos públicos e privados porque o País apresenta alto índice de desemprego no momento atual.

Os problemas de ordem mercadológica e financeira constituíram-se, na visão dos ex-proprietários, os principais motivos para o fechamento da sua empresa com uma participação de 85,80%, aí incluindo a falta de capital de giro, falta de crédito, problemas financeiros, também aparece a conjuntura econômica e concorrência muito forte

que, no período mais recente, restringiu o mercado consumidor.

As análises das questões do crédito e disponibilidade do capital de giro são relevantes para a sobrevivência das empresas. Deve-se, porém, enfatizar que a disponibilidade de capital, em si, não é um fator que garante o sucesso do negócio. Basta verificar que, na Tabela 15 da página 111 deste trabalho, ele é apontado, pelas empresas que fecharam, como sendo o quarto fator mais citado, 14,08% apontaram-no como motivo para a abertura da empresa.

Embora o sucesso do empreendimento esteja também associado a variáveis ambientais, fora do controle do empresário ou da empresa, o empreendedor amplia suas chances de sucesso se, antes de iniciar o seu negócio, procurar conhecer melhor o mercado de seu interesse, buscar alguma experiência na área, dispor de algum recurso financeiro para o giro do negócio, possuir uma boa concepção de seu negócio e dos riscos inerentes ao mesmo.

A empresa deve direcionar seu foco para o cliente e para o mercado, sem, evidentemente, se esquecer de aspectos organizacionais, como estimular e incentivar os seus colaboradores. Além disso, deve buscar apoio de profissionais e entidades capacitadas e competentes para ajudar nas soluções de problemas.

Buscar o sucesso empresarial, capaz de reduzir as taxas de mortalidade das empresas, logo nos primeiros anos de atividade, a fim de evitar o grande desperdício de recursos financeiros, tempo e expectativas perdidas em cada negócio mal-sucedido, deve ser o objetivo de todos os organismos públicos, privados, empresários e empreendedores. Assim, alguns pontos devem ser considerados no delineamento de programas de formação e consolidação de empresas e empreendedores:

### **Formação Básica de empreendedores**

Este seria o grande pré-requisito para ampliar as chances de qualquer empreendimento. Como já citado no trabalho, a Prefeitura local vem desenvolvendo o espírito empreendedor dos jovens da cidade, pois eles são muito carentes em gestão financeira e marketing.

Iniciativa dessa envergadura fortalecerá a micro e pequena empresa, pois irá conceber no sentido de associar capacitação profissional com a iniciação empresarial, permitindo que pessoas interessadas em se tornar empresários possam obter, ao mesmo tempo, certa experiência prévia, via exercícios de simulação, e noções de organização e gestão de empresa, com foco no mercado.

### **Disponibilidade de crédito**

Criação de dispositivos que façam com que a empresa obtenha créditos com juros acessíveis aos micros e pequenos empresários para todas as fases de vida da empresa, inclusive a inicial que é a fase em que mais se necessita de recursos e é quando o problema da limitação de recursos financeiros parece ser mais premente, por falta de avalistas e outras garantias necessárias.

### **Estímulo às Incubadoras de Empresas**

Este tipo de processo que está se iniciando no Brasil deve ser estimulado para que o empresário iniciante possa dar seus primeiros passos com segurança.

O empreendedor receberia todo tipo de apoio como assessoria, desde o desenho do plano de negócios até noções de produto, embalagem, custos, direito aplicado aos negócios. Dentro desse ambiente, os empreendimentos ficam muito mais próximos de um ponto de equilíbrio, com mais chances de sobreviver.



## 6.2 Recomendações para novos trabalhos

O estudo em questão, devido a seu universo de ação próprio e limitações apresentadas, deixa vários itens em aberto.

Desta forma, existe a possibilidade de continuação deste estudo, visando ao preenchimento e enriquecimento de algumas lacunas existentes, considerando-se os fatores gerenciais relacionados ao êxito/fracasso dos empreendimentos.

Assim sendo, este trabalho oferece possibilidades de estudos dos principais fatores de sucesso e de fracasso dos empreendimentos.

Do ponto de vista metodológico este trabalho evidencia, também, a necessidade de se desenvolver procedimentos de pesquisa de opinião que evitem os viés nas respostas, ou, em último caso, que as identifiquem e as levem em consideração nas conclusões tiradas.

Neste trabalho, alguns viés foram identificados e comentados, porém, em situações mais complexas eles podem passar despercebidos se a pesquisa não foi feita de modo adequado.

## Referências Bibliográficas

AMORIM, L. **Por que as empresas quebram?**. Salvador - BA: Casa da Qualidade, 2000.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BANGS Jr.; DAVID, H. **Guia prático como abrir seu próprio negócio**. São Paulo: Nobel, 1999.

BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BRASIL, H.G. **Gestão financeira das empresas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

BERNARDI, Antônio Luiz. **Manual de empreendedorismo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Boas idéias: a força da pequena empresa**. São Paulo: 2002, Opinião disponível em [redeglobo5.Globo.Com/pegn/Pegntv/matéria.asp?id=92](http://redeglobo5.Globo.Com/pegn/Pegntv/matéria.asp?id=92). Acessado em 02 Jul. 2002.

\_\_\_\_\_. **O novo empreendedor**. Gazeta Mercantil - OPINIÃO: 30 Jun. 2002, p. 4 negócios.

CÂNDIDO, G. A; ABREU, A. F. **Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional**. <http://read.adm.rfrgs.br/read18artigo/artigo4.htm>. acessado em 17 Nov.2001.

CARVALHO, Gledson. **Por que o crédito é tão escasso?**. Pesquisa da Universidade de São Paulo, <http://pegn.globo.com>. acessado em 17 Maio 2002.

CHÉR, Rogério. **A Gerência das pequenas e médias empresas: O que saber para administrá-las**. 2ª ed. São Paulo: Maltese, 1990.

\_\_\_\_\_. **Abrindo com sucesso o próprio negócio**. São Paulo: Maltese, 1996.

\_\_\_\_\_. **O meu próprio negócio**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um novo negócio?**. São Paulo: Makron Books, 1995.

\_\_\_\_\_. **Administração de novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CUNHA, R. V. **A migração do emprego**. Você S.A. Abr. 2002, p. 23-25.

DE MORI, Flavio. **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DEGEN, Jean Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIESTE, Juan Francisco. **Relações de trabalho nas pequenas e médias empresas**. São Paulo: LTR, 1997.

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

DUARTE, B. M. Ana; SILVA, P. M. Denise. **Manual das microempresas e das empresas de pequeno porte**. São Paulo: LTR, 2001.

FILION, L.J. **The nature of small business and its implications for managerial activities**. Small business, Marketing and Society Conference, USSR, 1991.

\_\_\_\_\_. **Norman m. essentials of small business management**. New York, Macmillan College, 1994.

FIPECAFI, **Manual de contabilidade das s/as**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GAJ, Luís. **O estrategista**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GAZETA MERCANTIL. **Feira em São José dos Campos estimula empreendedorismo**. desenvolvimento, p. 4 Ano V nº 1154, Nov. 2002.

\_\_\_\_\_. **Por conta própria**. Opinião 26 Set. 2001 p. 5.

GERANEGOCIO. **O que você precisa saber para realizar uma operação de crédito**. Disponível em: <http://www.Geranegocios.com.Br/html/geral/p6.html>. Acessado em 01 Maio 2002.

GERBER, Michel E. **O mito do empreendedor revisitado**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GONÇALVES, Antônio; KOPROWSKI, Otto. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: USP, 1995.

GRACIOSO, Francisco. **Grandes sucessos da pequena empresa - histórias reais**. Brasília: SEBRAE, 1995.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: LTC Técnicos e Científicos Editora S.A., 1936.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (1999). **Censo de empresas**. <http://www.ibge.org>.

---

(2000). **Censo de empresas**. <http://www.ibge.org>.

JUNIOR, T. A; MARANHÃO, F. **A importância estratégica dos tributos**. Valor Econômico, Artigo, 20 Maio 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

LAKATOS, Maria Eva; Marconi A. de Marina. **Metodologia do trabalho científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, A Luzzi. **Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, F.T. A. Afonso. **Meta - modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. Tese de Doutorado, Florianópolis. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LONGENECKER, Justin G; Moore, Carlos W; Petty, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, E.; ASSAF Neto. **A administração financeira**. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Najib Fauze; SANTOS, Dilson Gabriel da. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, C. A Antônio. **Introdução à administração**. 5ª. ed. revista e ampliada, São Paulo: Atlas, 2000.

MEGIDO, José Luiz Tejon. **Pequenas empresas** - grandes vendedores- você e o vendedor número 1 de sua empresa. Brasília: SEBRAE, 1995.

MOTTA, F.G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

NAISBITT, J. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NUENO, Pedro. **Emprendiendo el arte de crear empresas y sus artistas**. Madrid: Deusto S.A. 1995.

PALMEIRA, Mirian. **Empreendedorismo como opção profissional**. New Orleans - USA: BALAS - Business Association of Latin American Studies, 1999.

PEGN. **Campeão mundial de encargos trabalhistas**. Disponível em: [http://redeglobo5.globo.com/home\\_pegn/noticia.asp?id=3091](http://redeglobo5.globo.com/home_pegn/noticia.asp?id=3091). Acessado em 06 Maio 2002.

PEREIRA, Júnior; GONÇALVES Paulo Jorge C. **A empresa enxuta**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REBOUÇAS, D. P. de Oliveira. **Estratégia empresarial** - Uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

RESNIK, P. **A Bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Mc Graw Hill, Makron Books, 1991.

Revista Exame ed. 734, ano 35 n. 4, 21 Fev. 2001 São Paulo: Abril.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD Randolph W.; Jaffe Feffrey F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Edno Oliveira. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper and Row, 1950.

SEADE - FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS.  
<http://www.seade.gov.br>. Acessado em 13 Maio 2002.

SEBRAE - NACIONAL. (1998). **Informações empresariais - classificação de empresas**. <http://www.sebrae.org.br>. Acessado em 21 Fev. 2002.

\_\_\_\_\_. (1999). **Estudo da mortalidade das empresas paulistas**. <http://www.sebrae.org.br>. Acessado em 21 Fev. 2002.

\_\_\_\_\_. (2000). **Apostila curso de crédito**.

\_\_\_\_\_. (2001) **Pesquisa da sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, M.S. **Criação de novos negócios gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TEICH, C. **Mauá e São José premiadas pelo SEBRAE**. Gazeta Mercantil, São Paulo: 10 Jun. 2002, p.3.

TROSTER, Luis Roberto; MOCHÓN, Francisco. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VEGARA, Constant Sylvania. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

YONEMOTO, W.H. **Os fatores externos e internos e a sua relação com o êxito ou fracasso das empresas de pequena dimensão**. Dissertação de Mestrado, Florianópolis - SC, Universidade de Santa Catarina, 1999.

ZIMMERER, Thomas W.; SCAROROUGH. **Norman m. essentils os enterpreurship and small business management**. New Jersey: Prentice Hall Inc.; second Edition, 1998.

## Apêndice

### (A) Questionário da pesquisa de campo

“Estudo da sobrevivência e mortalidade das Pequenas e Médias Empresas”.

Na Cidade de São José dos Campos.

#### 1- Setor de atividade principal:

Indústria  Comércio  Serviços  Agropecuária

#### 2- Tipo de empresa:

Firma individual  S/A  LTDA.  Cooperativa  Filantrópica

Município

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

Localização

ESTADO DE SÃO PAULO

#### 03- Data de Abertura da empresa na Junta Comercial (Ano).

#### 04- Porte da empresa: número de pessoas ocupadas

Sócios/proprietários

Familiares que trabalham na empresa em tempo integral

Outros empregados (com ou sem carteira assinada)

TOTAL

#### 05- Estrutura da Empresa

Diretores

Gerentes

Supervisores

Chefes

Outros

TOTAL

### INFORMAÇÕES DO SÓCIO/PROPRIETÁRIO

#### 06- Sexo

Masculino

Feminino

### 07- Idade

De 18 a 24

De 25 a 29

De 30 a 39

De 40 a 49

50 e mais

### 08- Escolaridade

Até primeiro incompleto

Primário completo até ginásio incompleto

Ginásio completo até colegial incompleto

Colegial completo até superior incompleto

Superior completo, etc.

### 09- Que atividade exercia antes de ter esta empresa:

funcionário público  funcionário de empresa privada  autônomo  empregador em outra empresa

estudante  vivia de rendas  dona de casa  aposentado

Outra qual.....

### 10- Tinha experiência anterior ou conhecimento nesse ramo de negócio:

sim  não

### 11- Se respondeu que sim na pergunta anterior, diga se sua experiência foi como:

diretor/gerente de outra empresa  funcionário de outra empresa  sócio/proprietário de outra

alguém a família tinha um negócio similar  trabalhava como autônomo no ramo

Outra qual? .....

### 12- Por que resolveu abrir (entrar) (n)esta empresa? (admite até três opções)

tinha tempo disponível  tinha capital disponível  tinha experiência anterior

estava desempregado  identificou uma oportunidade de negócio

aproveitou incentivos governamentais  aproveitou algum programa de demissão voluntária



Outra razão, qual? .....

**13- Quanto tempo o Sr. (a) estudou o seu negócio antes de abrir a sua empresa?**

meses

**14- Procurou identificar previamente quantos clientes sua empresa teria e quais seus hábitos de consumo?**

Sim. Como fez?

.....

.....

Não. Por que não fez?

.....

.....

**15- Calculou o volume de vendas necessário para ter lucro?**

sim  não

**16- Verificou quantas empresas concorrentes teria?**

sim  não

**17- Procurou identificar previamente quem seriam seus fornecedores e como eles trabalham em termos de preço, prazos de pagamentos, etc.**

Sim. Como fez?

.....

.....

Não. Por que não fez?

.....

.....

**18- Se informou sobre os produtos e serviços que a concorrência oferecia?**

sim  não

**19- Se informou sobre quanto gastaria com impostos, salários encargos, matérias-primas e outros custos?**

Sim. Como fez?

.....

.....

Não. Por que não fez?

.....

.....

**20- Estudou previamente o tipo de instalação mais adequado ao seu negócio?**

sim  não

**21- Calculou o volume de capital de giro que iria necessitar para tocar a empresa?**

sim  não

**22- A sua empresa costuma aperfeiçoar seus produtos e serviços às necessidades dos clientes?**

Sim. Como fez?

.....

.....

Não. Por que não fez?

.....

.....

**23- A sua empresa costuma investir em propaganda e divulgação?**

sim  não

**24- A sua empresa consegue sincronizar o pagamento das despesas com a entrada das receitas?**

sim  não

**25- Calcula com freqüência margem de lucro do seu negócio.**

sim  não

**26- O que é mais importante para o sucesso de uma empresa?**

sorte  planejamento/ administração eficiente

**27- Procurou algum profissional ou instituição, para assessorá-lo, na condução/ gerenciamento da empresa?**

sim  não

**28- Se respondeu sim na pergunta anterior, diga quem ou que instituição: (admita mais de uma opção).**

pessoas que conheciam o ramo  empresas de consultoria, consultores  associação de empresas do ramo

contador

SEBRAE

SENAC

SESI

SENAR

SENAI

Entidades de classe

Outra, qual ? .....

Não se aplica

**29- Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa? (admita até três opções)**

falta de capital de giro  falta de crédito

problemas financeiros

- maus pagadores       falta de clientes       desconhecimento do mercado  
 concorrência muito forte       instalações inadequadas       ponto inadequado  
 carga tributária elevada       falta de mão-de-obra qualificada       falta de conhecimento gerenciais  
 recessão econômica no os país       problemas com a fiscalização  
 Outra qual? .....

**30- Quais são, na sua opinião, os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa? (admite até três opções)**

- capacidade de empresário para assumir riscos       aproveitamento das oportunidades de negócios  
 ter bom administrador       bom conhecimento do mercado onde atua  
 capacidade de liderança do empresário       uso do capital próprio  
 criatividade do empresário       reinvestimento dos lucros na própria empresa  
 boa estratégia de vendas       terceirização das atividades meio da empresa  
 ter acesso a novas tecnologias       empresário com persistência/ perseverança  
 Outro qual? .....

**31- Quais são, na sua opinião, as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa? (admite até três opções)**

- organização empresarial       análise financeira       planejamento  
 conjuntura econômica       processo decisório       marketing  
 vendas       informática       relações humanas  
 Outro qual? .....

**32- Em que tipo de assessoria ou auxílio o Sr (a) acredita que teria sido útil enfrentar as dificuldades pelas quais a sua empresa passou?**

- Auxilio útil  
 .....  
 .....  
 A empresa não passou por dificuldades

**33- Quais foram as Ações tomadas com respeito às crises enfrentadas?**

.....  
 .....

## ANEXOS

### (A) Principais fontes de obtenção de recursos financeiros:

- ?? **Desconto de Duplicatas:** Operação realizada por um banco que recebe por um preço menor as duplicatas de uma empresa emitida contra seus clientes;
- ?? **Desconto de Cheques:** Operações realizadas pelas instituições financeiras que recebem por um preço menor os cheques pré-datados recebidos pela empresa dos seus clientes ou de terceiros;
- ?? **Capital de Giro:** Trata-se de uma linha de crédito oferecida pelos bancos para que as empresas possam suprir suas deficiências de caixa no dia - a - dia;
- ?? **Capital de Giro associado a investimento:** Esta modalidade é de suprir as necessidades com investimento e capital de giro associado, como a compra de matéria prima para operar o equipamento adquirido;
- ?? **Aquisição de Bens de longa duração:** São linhas de financiamento destinados à aquisição de máquinas e equipamentos com o objetivo de incrementar a produção da empresa;
- ?? **Operação de Factoring:** Mecanismo de fomento mercantil que possibilita a empresa vender seus direitos gerados por ocasião das vendas a prazo a uma empresa dedicada a compra destes direitos, ou seja, uma empresa de factoring; esta operação resultará no recebimento imediato desses direitos. Esta operação traz algumas vantagens para o pequeno empresário, sendo a principal delas a do financiamento; o factoring pode oferecer algo

diferente do oferecido pelas instituições financeiras convencionais;

?? **Financiamento à Exportação/Importação:** Trata de um programa instituído pelo governo federal PROEX - (Programa de Financiamento às Exportações) com o objetivo de proporcionar às exportações brasileiras condições de financiamento equivalentes às do mercado internacional, sendo administrado pelo Banco do Brasil S/A, na qualidade de agente financeiro da união é estão disponíveis através das modalidades:

?? **Financiamento direto à Exportação;**

?? **Financiamento via Equalização de Taxas de Juros.**

Existem outras linhas de créditos menos conhecidas no mercado financeiro das pequenas e médias empresas. São as chamadas linhas de crédito em longo prazo, a juros compatíveis com a realidade dos negócios.

?? **ORGÃO BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social)**

- **LINHA FINAME:** financiamentos, sem limite de valor para aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional ou importada, e leasing de equipamentos nacionais através de instituições financeiras credenciadas;
- **LINHA BNDES AUTOMÁTICO:** financiamento de até R\$ sete milhões, inclusive com aquisição e leasing de equipamentos, através de instituições financeiras credenciadas pelo BNDES;

?? **ORGÃO FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia)**

Semelhante ao BNDES, caracteriza por financiar projetos de longo prazo de maturação, com diversas linhas, atendendo segmentos de atividade específicas ou projetos que envolvem inovação tecnológica. Muitos financiamentos desta modalidade são concedidos através da exigência de projeto de viabilidade econômico-financeiro melhor elaborado.

?? **LINHA ADTEN (Desenvolvimento Tecnológico):**

aperfeiçoamento e desenvolvimento de processos e produtos, comercialização pioneira, infra-estrutura de pesquisa e desenvolvimento;

?? **LINHA AGD (Gestão da Qualidade):**

financiamentos destinados a projetos de implantação da qualidade total e implantação de procedimentos de acordo com a série ISO 9000;

?? **LINHA AUSC (Pré-investimento):**

destinado para levantamentos de estudos de viabilidade e anteprojeto, projeto básico e detalhamento;

?? **LINHA FETEC (Participação em feiras e eventos**

**tecnológicos):** destinados a apoio às empresas em feiras no País ou no Exterior;

?? **LUNHA ENGETEC (Regularização do Fluxo Financeiro):**

projeto destinado à regularização do fluxo financeiro de curto e médio prazo;

?? **LINHA AMPEG (Apoio às Micro e Pequenas com Fundo de**

**Garantia de Crédito):** destinados a desenvolvimento tecnológico, gestão de qualidade e ambiental, pré-investimento, participação em eventos tecnológicos e implantação de servidores e provedores de internet.

?? **CONVÊNIOS DO SEBRAE**