

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



ESTRATÉGIA E A LONGEVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

James Figueiredo de Araújo Lima Júnior

Dissertação como requisito parcial para obtenção de grau em

Mestre em Gestão de Empresas – ISCTE/FGV

Orientador:

Professor Doutor Álvaro Rosa.

Março de 2009

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



ESTRATÉGIA E A LONGEVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

James Figueiredo de Araújo Lima Júnior

Dissertação como requisito parcial para obtenção de grau em

Mestre em Gestão de Empresas – ISCTE/FGV

Orientador:

Professor Doutor Álvaro Rosa.

Março de 2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir esta oportunidade e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo.

Agradeço as empresas que permitiram a realização das entrevistas e devido a estas pessoas este estudo pode ser concluído.

Agradeço a todos os professores do curso de mestrado em gestão de empresas, tanto do ISCTE quanto da FGV pela dedicação, paciência e troca de experiências e agregação de valor ao nosso conhecimento e por trazer temas, assuntos e teorias que auxiliarão para toda a vida profissional.

À minha família, amigos, pares de profissão, alunos e em especial o Jessé, Simone, Sandra, Lucimar, Rosângela, Rosália e Ney pela compreensão e permissão em poder utilizar os dados por eles vivenciados para elaboração deste estudo.

E a maior riqueza que tenho em minha vida, a minha filha Ane e o meu Pai, pela força, incentivo, apoio, e compreensão pelos momentos de ausência da nossa convivência.

“Pensar é o trabalho mais difícil que existe. Talvez por essa razão tão poucas pessoas o faça.”

Henry Ford

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este estudo visa comprovar a influência da estratégia para a longevidade das micro e pequenas empresas. Quanto aos objetivos específicos visa obter: a) Compreender como é a gestão das micro e pequenas empresas; b) Levantar quais são as estratégias utilizadas pelas micro e pequenas empresas que estão a mais de cinco anos no mercado; c) Levantar qual a dificuldade da implantação da gestão estratégica numa micro e pequena empresa.

Qual a influência da estratégia na longevidade das micro e pequenas empresas? Através de um estudo de caso, junto a 04 micro e pequenas empresas, sendo 02 que continuam ativas e possuem mais de 05 anos de existência e 02 que já encerraram suas atividades, todas do setor de confecção e localizadas nos mini shoppings do bairro Vieirals na cidade de Manaus, com objetivo de verificar a gestão desenvolvida, quais estratégias adotadas e suas dificuldades para comprovar se a adoção da prática do uso da estratégia contribui para a longevidade das micro e pequenas empresas. Pretende comparar a gestão de empresas que estão no mercado há mais de cinco anos, e se, adotaram estratégias, com empresas que fecharam antes deste prazo, através do contato com os proprietários, utilizando entrevistas e questionários.

Este estudo, irá demonstrar, dentro da realidade de cada empresa entrevistada, como é o processo de gestão e a habilidade do gestor em fazer a empresa funcionar e sobreviver e ainda o motivo que leva ao término das atividades.

As micro e pequenas empresas vem obtendo destaque na economia mundial, em vários aspectos, e a importância é demonstrada da capacidade de geração de empregos e por ser responsável no Brasil por cerca de 99,02% das empresas existentes, gerar 60% dos empregos e 26% da renda total dos setores industrial, comercial e serviços.

No Capítulo II, foi abordado o quadro conceitual, onde são tratados as definições, Leis brasileiras, características, dificuldades e comportamento no Brasil e no Estado do Amazonas das micro e pequenas empresas.

No Capítulo III, trata a metodologia utilizada, e o estudo de caso das 04 empresas pesquisadas, no Capítulo IV é apresentado os resultados da pesquisa e comentários; No Capítulo V apresenta as conclusões e recomendações deste estudo, e por fim as referências bibliográficas e Apêndice com o roteiro para as entrevistas realizadas.

INDICE

LISTA DE FIGURAS.....	09
LISTA DE TABELAS.....	10
RESUMO.....	12
ABSTRACT.....	13
1. O PROBLEMA.....	14
1.1. Introdução.....	14
1.2. Objetivos.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivo Intermediário.....	15
1.2 Delimitação do estudo.....	15
1.3 Relevância/Justificativa do estudo.....	16
2. QUADRO CONCEITUAL.....	19
2.1 Definição de micro de pequena empresa.....	19
2.2 Características das micro e pequenas empresas.....	21
2.2.1 Estrutura organizacional e Planejamento estratégico.....	21
2.2.2 Tomada de Decisão.....	22
2.2.3 Gestão Financeira.....	23
2.2.4 Relacionamento com Bancos.....	25
2.2.5 Relacionamento com Empregados.....	26
2.3 Dificuldade das micro e pequenas empresas.....	28
2.3.1 Baixa escolaridade do Proprietário.....	28
2.3.2 Falta de experiência na Atividade.....	29
2.3.3 Falta de Capital.....	29
2.3.4 Fraca avaliação das Oportunidades.....	30
2.3.5 Difícil Acesso ao Crédito.....	30

2.4 Comportamento das micro e pequenas empresas no Brasil.....	31
2.5 Comportamento das micro e pequenas empresas no Estado do Amazonas.....	42
2.5.1 Características das Empresas.....	42
2.5.2 Perfil dos Empresários no Estado do Amazonas.....	51
3. METODOLOGIA.....	55
3.1 Tipo de pesquisa.....	55
3.2 Método.....	56
3.3 Universo e Amostra.....	57
3.4 Seleção dos sujeitos.....	57
3.5 Coleta de dados.....	57
3.6 Tratamento dos dados.....	59
3.7 Limitações do método.....	60
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	61
4.1. Resultados Obtidos.....	61
4.1.1. Planejamento para Iniciar as Atividades.....	61
4.1.2. Desenvolvimento da Atividade.....	66
4.1.3. Concorrência.....	69
4.1.4. Habilidades Gerenciais.....	71
4.1.5. Visão de Futuro (Empresas Ativas).....	73
4.1.6. Término das Atividades (Empresas Inativas).....	75
4.2. Discussão dos Resultados.....	78
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	79
5.1. Conclusões.....	79
5.2. Recomendações.....	81
6. BIBLIOGRAFIA.....	82
APÊNDICE.....	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Perfil do empresário brasileiro.....	36
Figura 02 – Motivos para empreender.....	37
Figura 03 – Média de investimentos (R\$).....	38
Figura04 - Origem dos recursos para investimentos.....	38
Figura 05 – Busca de assessoria, auxílio para gerenciamento do negócio.....	39
Figura 06 – Fatores de Sucesso (Empresas Ativas).....	40
Figura 07 – Fatores considerados importantes para o sucesso (empresa extinta)	41
Figura 08 – Dificuldades no gerenciamento da empresa – empresas ativas/ Razão para o fechamento – empresas Extintas.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Brasil - Distribuição percentual do número de empresas por porte e setor de atividade – 1996 – 2002.....	17
Tabela 02 – Brasil - Distribuição percentual dos salários e rendimentos pagos, por porte de empresa e setor de atividade – 1996 – 2002.....	17
Tabela 03 - Taxa de mortalidade de empresa brasileiras constituídas de 2000 a 2002.....	33
Tabela 04 - Características das pequenas e médias empresas.....	35
Tabela 05 - Taxa de sobrevivência.....	36
Tabela 06 - Taxa de mortalidade.....	43
Tabela 07 - Setor de atividade.....	43
Tabela 08 - Porte da empresa.....	43
Tabela 09 - Total de pessoas ocupadas.....	44
Tabela 10 - Perfil dos clientes.....	44
Tabela 11 - Nível de investimento fixo (R\$).....	45
Tabela 12 - Origem dos recursos.....	45
Tabela 13 - Percentual de recuperação de recursos aplicados.....	46
Tabela 14 - Faturamento bruto anual.....	46
Tabela 15 - Utilização de auxílio para gestão.....	47
Tabela 16 - Fatores de sucesso das empresas ATIVAS.....	48
Tabela 17 - Fatores de sucesso para as empresas EXTINTAS.....	48
Tabela 18 - Dificuldades no gerenciamento da empresa.....	49
Tabela 19 - Razões para o fechamento da empresa.....	50
Tabela 20 - Problemas/dificuldades no acesso ao mercado.....	50
Tabela 21 - Gênero.....	51
Tabela 22 - Idade.....	51
Tabela 23 - Escolaridade.....	52
Tabela 24 - Atividades exercidas antes de empreender.....	52
Tabela 25 - Motivos para a constituição da empresa.....	53
Tabela 26 - Experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio.....	54

Tabela 27 - Atividades exercidas após fechamento da empresa.....	54
Tabela 28 - O que levou a empreender ?.....	62
Tabela 29 - Realizou Planejamento ?	63
Tabela 30 - Conhecimentos sobre quem seria os potenciais clientes.....	65
Tabela 31 - Valor dos gastos e faturamento mensal médio.....	67
Tabela 32 – Forma de atingir potenciais clientes.....	68
Tabela 33 - Fatores de Sucesso e Fracasso.....	80

RESUMO

LIMA JÚNIOR, James Figueiredo de Araújo. **Estratégia e a Longevidade das micro e pequenas empresas**. 2009. 86 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Convênio: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE e Fundação Getúlio Vargas - FGV.

Esta dissertação tem como foco principal comprovar a influência da estratégia para a longevidade das micro e pequenas empresas. Para análise dos dados foi adotado o procedimento de estudo multicaso, com a realização de pesquisa exploratória que teve como objeto de estudo quatro empresas, divididas em duas ativas e duas inativas. A fundamentação teórica, foi realizada através de pesquisa bibliográfica, com informações relacionadas às características, dificuldades e comportamento das micro e pequenas empresas no Brasil e no Estado do Amazonas. Foi pesquisado ainda o perfil dos empreendedores e as definições de como se classifica no Brasil uma micro e pequena empresa. Na pesquisa sobre o comportamento desse tipo de empresa verificou as causas que determinam o fracasso e que medidas adotar para amenizar os insucessos e aumentar a longevidade das micro e pequenas empresas melhorando a gestão e conseqüentemente aumentar a geração de emprego e renda e o desenvolvimento do Brasil.

Palavras-chave: Gestão, Estratégia, Longevidade, micro e pequenas empresas.

Classificação JEL: L25, M10

ABSTRACT

LIMA JÚNIOR, James Figueiredo de Araújo. **Estratégia e a Longevidade das micro e pequenas empresas**. 2009. 86 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Convênio: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE e Fundação Getúlio Vargas - FGV.

This dissertation has a main focus to prove the influence of the strategy for the longevity of the micro and small business. For analysis of the data it was accomplished the procedure of multicase study, with the realization of exploratory research, which had as study object the practice adopted by the four companies divided in two active and two inactive ones. The theoretical grounding was accomplished through a bibliographical research, with information related to characteristics, difficulties and behavior of the micro and small companies in Brazil and the State of Amazon. It was searched still profile of the entrepreneurs and the definitions of as if classify in Brazil a micro and small company. In the research on the behavior of this type of company it verified the causes that determine the failure and that measured to adopt to brighten up failures and to increase the longevity of the micro and small companies improving the management and consequently to increase the generation of job and income and the development of Brazil.

Key - words: Management, strategy, Longevity, micro and Small business

JEL Classificacion: L25, M10

1. O PROBLEMA

1.1. INTRODUÇÃO:

Estatísticas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, apontam que existem no Brasil aproximadamente 4,5 milhões de micro e pequenas empresas, o que demonstra um enorme potencial empreendedor no País, porém, verifica-se um ciclo de existência muito curto, isto é, em até cinco anos, 71% destas empresas encerram suas atividades.

Mesmo com o alto índice de mortalidade, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 60% da geração de emprego no País, portanto é importante para o desenvolvimento e geração de emprego e renda, a longevidade dessas empresas para o Brasil.

As pesquisas realizadas em 2004, 2005 e 2006 pelo SEBRAE aponta que os motivos principais para o fechamento precoce é a falta de conhecimento em administração de empresas, pouca experiência, desconhecimento da atividade, incorreta utilização dos recursos financeiros, falta de mão-de-obra qualificada, falta de planejamento, dificuldade em obter créditos entre outros.

Como o Brasil possui um povo altamente empreendedor, com grande capacidade de criar empresas e novos negócios diariamente, e ainda, sabendo das altas taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas, ocasionadas por diversos motivos, e da necessidade do País em gerar emprego e renda, qual a influência da estratégia na longevidade da micro e pequena empresa ?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GERAL:

- Comprovar a influência da estratégia para a longevidade das micro e pequenas empresas.

1.2.2. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS:

- Compreender como é a gestão das micro e pequenas empresas;
- Levantar quais são as estratégias utilizadas pelas micro e pequenas empresas que estão a mais de cinco anos no mercado;
- Levantar qual a dificuldade da implantação da gestão estratégica numa micro e pequena empresa.

1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta dissertação, será escrita através de um estudo de caso, junto a 04 (quatro) micro e pequenas empresas, sendo 02 (duas) que continuam em atividade e possuem mais de 05 (cinco) anos de existência e 02 (duas) que já encerraram suas atividades, todas do setor de

confeção e localizadas nos mini shoppings do bairro Vieiralves na cidade de Manaus, onde será observado a gestão desenvolvida, quais estratégias adotadas, e suas dificuldades, e comprovar se a adoção da prática do uso da estratégia contribui para a longevidade das micro e pequenas empresas.

Pretende comparar a gestão de empresas que estão no mercado há mais de cinco anos, e se, adotaram estratégias, com empresas que fecharam antes deste prazo, através do contato com os proprietários, utilizando entrevistas e questionários, e ainda se for o caso, análise documental.

Este estudo, irá demonstrar, dentro da realidade de cada empresa entrevistada, como é o processo de gestão e a habilidade do gestor em fazer a empresa funcionar e sobreviver, e ainda o motivo que leva ao término das atividades.

1.4. RELEVÂNCIA/JUSTIFICATIVA

As micro e pequenas empresas vem obtendo destaque na economia mundial, em vários aspectos, suscitado praticamente em diversos países interesses de pesquisadores. A Carta de Bolonha, documento final da Conferência “*Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and Policies*”, realizada na Itália em junho de 2001, e que reuniu ministros responsáveis pelas micro e pequenas empresas de mais de 50 países, inclusive o Brasil, destaca em sua introdução: “a crescente importância das micros e pequenas empresas para o crescimento econômico, criação de empregos, desenvolvimento local e regional, coesão social, inclusive pelo papel desempenhado pelas mulheres e jovens empreendedores”. Ressalta ainda “que um setor dinâmico de micros e pequenas empresas são importantes para reestruturar as economias e combater a pobreza” (FIGUEIREDO, 2001, p. 81).

A importância de micros e pequenas empresas no cenário mundial é demonstrada por Passos (1996), através dos índices de participação na geração de empregos: Alemanha 40%; Estados Unidos 50%; Inglaterra 34%; França 51%; Japão 67%; Portugal 68% e Espanha 69%. No Brasil, 60%, incluídos os trabalhadores sem carteira assinada. Este segmento passa a ser mais relevante, quando se considera o número de empreendimentos, o faturamento conjunto ou a quantidade de empregos gerados ou mantidos.

As micros e pequenas empresas apresentam, de acordo com a tabela 01 cerca de 99,02% do total de empresas existentes e participam conforme a tabela 02, com 26% da renda total dos setores industrial, comercial e de serviços. (SEBRAE, 2004).

Tabela 01 – Brasil - Distribuição percentual do número de empresas por porte e setor de atividade – 1996 – 2002.

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total (%)	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	90,5	90,7	7,4	7,7	1,7	1,4	0,4	0,3	100,0	100,0
Construção	90,2	91,9	7,9	6,5	1,6	1,3	0,2	0,2	100,0	100,0
Comércio	95,5	95,4	4,1	4,3	0,3	0,2	0,2	0,1	100,0	100,0
Serviços	90,7	92,3	7,6	6,6	0,8	0,6	0,9	0,6	100,0	100,0
Total	93,2	93,6	5,7	5,6	0,6	0,5	0,4	0,3	100,0	100,0

Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED

Tabela 02 – Brasil - Distribuição percentual dos salários e rendimentos pagos, por porte de empresa e setor de atividade – 1996 – 2002.

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total (%)	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	4,9	7,5	10,6	13,6	21,3	21,4	63,1	57,5	100,0	100,0
Construção	11,9	12,9	22,0	23,8	28,5	29,2	37,6	34,1	100,0	100,0
Comércio	18,2	25,5	24,6	29,1	10,1	8,2	47,2	37,2	100,0	100,0
Serviços	5,9	7,6	10,5	12,5	5,7	6,4	77,9	73,5	100,0	100,0
Total	7,3	10,3	12,8	15,7	13,3	12,7	66,6	61,3	100,0	100,0

Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED

Muitos estudos, abordando variados aspectos relacionados com as micros e pequenas empresas, tem sido desenvolvidos, alguns analisaram as dificuldades de gestão que os dirigentes enfrentam no cotidiano (CHER, 1991); os fatores condicionantes das pequenas empresas e a consequência na sua taxa de mortalidade (REGO, 1999); ou a estrutura e o processo decisório (AZOLINI, 2001). Outros trabalhos empíricos foram realizados tendo como alvos a motivação dos empreendedores e a identificação dos problemas ligados à sucessão de suas empresas (LEONE, 1999).

Comprovar que a adoção da estratégia contribui para a longevidade das micro e pequenas empresas é um fator relevante na geração e manutenção de emprego e renda no Brasil, especificamente em Manaus, que é uma região dependente de incentivos fiscais, e não possui muitas alternativas econômicas de geração de emprego e renda e combate a pobreza e desenvolvimento local.

Como há pesquisas que afirmam que 71% das micro e pequenas empresas não passam de cinco anos, e que ao mesmo tempo são as micro e pequenas empresas que mais geram empregos no País, surge a dúvida do porque da mortalidade precoce, e ainda a necessidade de resolver a questão longevidade, retorno financeiro, geração/manutenção de emprego e renda.

Sendo assim, este estudo justifica-se, não só pela contribuição teórica sobre o assunto, pois não há variedade de estudos relacionados com este tema, mas como uma forma de mostrar para micro e pequenos empresários brasileiros e mundiais, que a estratégia, aliada a habilidade do gestor, são fundamentais para a perpetuidade de suas empresas, com condições de serem competitivos e financeiramente viáveis, e ainda, através do crescimento do empreendimento, gerar novos empregos e renda, e consequentemente serem cada vez melhores e assim, contribuir para o desenvolvimento do Brasil e para a população mundial como um todo, seja através da prestação dos seus serviços ou no desenvolvimento de novas idéias ou negócios.

2. QUADRO CONCEITUAL

2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Para ser enquadrada como uma micro ou pequena empresa, vários critérios são utilizados, dependendo do objetivo da classificação. Número de empregados, faturamento e Patrimônio líquido são os mais utilizados.

Fatores mercadológicos, tecnológicos e geográficos fazem com que as características iguais tenham significados diferentes, o que dificulta a uniformização do conceito. Por exemplo, uma empresa com faturamento aproximado e mesmo número de empregados podem ser consideradas diferentes se atuarem em segmentos econômicos diferentes.

Leone (1991), enumera alguns critérios utilizados para classificar empresas segundo seu porte, diferenciando-os entre aspectos quantitativos e qualitativos.

Os critérios quantitativos, estão relacionados com o número de empregados, faturamento, valor do ativo imobilizado e capital social, sendo cada item mencionado valorado de acordo com tabela específica de cada instituição que necessita realizar o enquadramento.

O critérios qualitativos apresentam uma visão mutidimensional, e os dados para subsidiar o enquadramento, necessita de pesquisa interna e conhecimento dos processos da empresa, como estilo de direção, perfil da empresa, percepção e atitudes, e só fazem sentido se analisados em um contexto, e temos como alguns critérios qualitativos: o uso predominante de trabalho do proprietário e familiares, os gestores geralmente concentram atividades, não planejam, alegam falta de tempo, absorve mão-de-obra pouco ou nada especializada, apresentam relação entre proprietário, empregados, clientes e fornecedores de forma pessoal e estreita, não possuem capacidade de produção em escala, detém uma parcela pequena de mercado, possuem organização rudimentar, uso de tecnologia

defasada, tem dificuldades de realizar operações de crédito, pouco poder de barganha entre outras peculiaridades.

Leone (1991) diz que os melhores resultados para classificar as empresas é o uso dos dois critérios, e a combinação ideal depende dos objetivos de cada organização que irá utilizar as informações para sua tomada de decisão.

O SEBRAE utiliza como critério o número de empregados e a área de atuação, ou seja, microempresa: na indústria até 19 empregados, no comércio/serviço até 09 empregados e pequena empresa: na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.

A legislação fiscal, utiliza como critério de classificação o faturamento, conforme a Lei Complementar número 123, de 14 de dezembro de 2006 que instituiu o SIMPLES NACIONAL, e passou a vigorar a partir de 01 de agosto de 2007, tendo como enquadramento a seguinte escala de receita:

- microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00;
- pequena empresa: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

E, ainda existe no Brasil o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, aprovado pela Lei 9.841, de 05/10/1999 (esta data foi definida como o dia da micro e pequena empresa no Brasil), e corrigido os limites pelo decreto 5.028/2004, define os seguintes parâmetros:

- microempresa, a pessoa jurídica que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

A realização deste estudo, tem como critério de classificação em microempresa e pequena empresa o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte aprovado pela Lei 9.841 de 05/10/1999, por ser o mais usual no mercado e no meio acadêmico.

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas possuem características que as diferenciam das médias e grandes empresas, Figueiredo (2001, p.82) compara:

“como um criança não é um adulto em miniatura, as micro e pequenas empresas não são cópias menores das grandes. Assim como a criança é um ser com características e necessidades próprias, diferente das dos adultos, as micro e pequenas empresas têm suas especificidades que as diferem das grandes, exigindo políticas e soluções específicas, distintas daquelas destinadas aos empreendimentos de maior porte.”

Leone (1999, p.93) distingue as diferenças em organizacionais, decisoriais e individuais. Para efeito de comentários de outros pesquisadores e adequar para este estudo, com ênfase na habilidade do gestor, será adotado alguns ajustes, será examinado ainda as diferenças na gestão financeira, relacionamento com bancos, empregados e no planejamento estratégico, sendo destacado o que as diferenciam.

2.2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É comum observar micro e pequenas empresas sem qualquer estrutura organizacional definida, e são identificadas como centralizadas, sob o comando do sócio-gerente ou proprietário, ou ainda da família, e Van Loe (1991, p.32) afirma que as micro e pequenas empresas têm menor controle sobre o seu ambiente externo, sendo muito dependentes e frágeis quanto às suas oscilações. E diz ainda:

“a influência da incerteza percebida nos aspectos internos sobre as estruturas organizacionais afeta o comportamento estratégico das pequenas empresas. O ambiente social e econômico pulsa o dirigente a adotar uma forma de administração monolítica, porque a delegação de autoridade e a racionalidade das formas de controle podem ocasionar grandes perdas. Para este dirigente é preferível agir só, guiado mais pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de

administração fornecidos pela ciência às empresas adotadas de uma organização administrativa sofisticada.”

Em relação ao planejamento e controle, Leone (1999, p.93) demonstra que o planejamento estratégico ocorre da seguinte forma:

“as estratégias são intuitivas e o proprietário dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda filosofia de trabalho. A escolha do melhor método de planejamento depende de variáveis como estilo de direção, as capacidades dos responsáveis e a complexidade da atividade. Essas empresas, operam uma lógica de reação e de adaptação ao ambiente, em vez de antecipação e de proatividade. Isso se concretiza pela ausência de planejamento formal, embora o dirigente tenha uma visão estratégica informal de sua empresa. Ocorre a personalização da gestão na pessoa do seu proprietário dirigente, o qual discute diretamente com seus clientes, tanto para conhecer suas necessidades, quanto para promover os seus produtos e serviços.”

Embora haja unanimidade entre vários autores quanto a forma organizacional das micros e pequenas empresas, os pensamentos divergem quando analisam as consequências por adotar uma estrutura simplificada ou mesmo inexistente. Uns entendem como desorganização e que compromete a eficácia da empresa, e outros destacam que favorece a informalidade e a integração.

2.2.2 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão em micro e pequenas empresas, é centralizada, devido o gestor ser o empreendedor ou proprietário dirigente, e em alguns casos, as decisões são tomadas em conjunto com outras pessoas, sendo estas outros sócios da empresa quando houver.

Leone (1999, p.92) afirma que no processo decisório, “o objetivo dos proprietários-dirigentes traduzem suas aspirações pessoais e se tais aspirações não forem satisfeitas pode-se dizer que a empresa não é eficaz”. E ainda, que essa situação influencia

significativamente todos os aspectos da empresa, como a estratégia, a estrutura, o clima organizacional e o desempenho.

A tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário e, na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional de curto prazo.

O dirigente não possui habilidade e nem dispõe de tempo para adotar uma atitude mais analítica e estratégica, tomando diariamente todo tipo de decisão.

Van Loe (1991, p.33) afirma que:

“A recusa do dirigente em delegar a tomada de decisão, tem repercussões inéditas e importantes. O dirigente assume toda a responsabilidade. Fortemente implicado no seu negócio, sua direção é pessoal e efetiva, exercendo seu poder de gestão e de controle de maneira que os objetivos da empresa sejam determinados pelos seus próprios objetivos.”

As decisões nas micro e pequenas empresas são centralizadas e individualizadas na pessoa do proprietário. Portanto, a experiência administrativa, o sistema de valor do decisor e a competência própria, são as habilidades do gestor, que é o proprietário, e influenciam fortemente no processo de tomada de decisão, e consequentemente a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa e o sucesso ou fracasso do negócio.

2.2.3 GESTÃO FINANCEIRA

Além de possuir a tomada de decisão focada na habilidade de gestão do proprietário, as micro e pequenas empresas utilizam poucas ferramentas de gestão financeira, o que dificulta uma tomada de decisão mais segura, devido à carência de um sistema de informações gerenciais (SILVA, 1993).

Devido ao pouco uso dos instrumentos de gestão financeira existentes, Azolini (2001, p.26), explica que:

“É muito difícil encontrarmos, ainda, nas micro e pequenas empresas, algum tipo de controle gerencial, que sirva para nortear as decisões do empresário. Controles de caixa, de estoques, de matéria-prima, de contas bancárias, contas a receber, contas a pagar, muitas vezes são completamente inexistentes, daí dificultando as tomadas de decisões na empresa.”

Rego (1999), realizou uma pesquisa em doze estados brasileiros, e tanto empresas em atividade quanto extintas, têm o contador como principal profissional para conduzir ou gerenciar as empresas e em seguida o SEBRAE e pessoas que conhecem o ramo de atividade em que a empresa atua.

Conforme Gonçalves e Koprowski (1995, p.18), o SEBRAE realizou duas pesquisas entre novembro de 1990 e julho de 1993, envolvendo, cada uma, aproximadamente 1000 micro e pequenas empresas de todos os estados brasileiros e obteve-se o que segue:

- 35% não utilizavam planejamento de produção;
- 37% não realizavam apuração de custos;
- 39% não utilizavam controle de estoques;
- 41% não faziam fluxo de caixa;
- 43% não utilizavam planejamento de vendas;
- 50% não buscavam informações sobre processos produtivos e tecnologia;
- 53% não praticavam qualquer tipo de controle de qualidade;
- 72% não tinham *lay-out* planejado;
- 75% não programavam investimentos;
- 77% não faziam avaliação de produtividade e não tinham planejamento financeiro;
- 80% não faziam treinamento de recursos humanos;
- 83% não utilizavam técnicas de *Marketing*.

Verifica-se também, que o balanço contábil é utilizado somente como instrumento fiscal, isto é, apenas para apuração de impostos, tendo sua função gerencial praticamente nula, e ainda Silva (1993, p.98) destaca que “na maioria das vezes os demonstrativos contábeis não expressam a realidade da empresa”.

Com base nessas informações e números, está uma das causas para o elevado índice de mortalidade dessas empresas no Brasil.

Além dessas informações, Leone (1999, p.55), destaca que “no interior das micro e pequenas empresas existem poucas diferenças entre a pessoa física e a pessoa jurídica, entre o dirigente e o proprietário”. Daí a confusão natural entre empresa e dirigente, o que caracteriza uma simbiose patrimonial e financeira entre o proprietário e a empresa, ou seja, as finanças pessoais são conduzidas e misturadas com a da empresa, e o que afeta uma, afeta a outra.

2.2.4 RELACIONAMENTO COM BANCOS

A pesquisa realizada pelo Banco do Brasil (2001a), revela que no relacionamento com os Bancos as micro e pequenas empresas possuem as seguintes características:

- movimentam pequeno volume de recursos e, por isso, concentram-nos em uma única instituição financeira;
- apresentam alta grau de fidelidade com a instituição financeira de relacionamento;
- possuem baixo poder de negociação e, por isso, questionam menos a respeito de tarifas e taxas de juros;
- possuem dificuldade em apresentar garantias para realização de empréstimos e financiamentos;
- trabalham, basicamente, no curto prazo, apresentando maior dependência de recursos dos Bancos.

Devido ao baixo poder de barganha, e falta de conhecimento das linhas de crédito mais adequadas, as micro e pequenas empresas pagam tarifas e taxas mais caras, além de se utilizarem somente de produtos de curto prazo, dificultando ainda mais a gestão financeira e consequentemente a sua sobrevivência.

2.2.5 RELACIONAMENTO COM EMPREGADOS

Bueno (2003, p.122), descreve que as micro e pequenas empresas, em regra geral, por serem empreendimentos de uso intensivo de mão-de-obra, apresentam maiores dificuldades em gerenciar o impacto dos custos trabalhistas que as relações de trabalho lhes impõem.

Normalmente utilizam pessoas com menor ou até mesmo sem qualificação, que acabam sendo treinadas e formadas no próprio trabalho, representando ônus, pois muitas vezes esses gastos não retornam devido a rotatividade dos funcionários em buscar novas oportunidades e melhores salários em empresas maiores após realizarem o aprendizado na micro ou pequena empresa.

A pesquisa realizada por Figueiredo (2001, p.41) demonstra que no setor de serviços, a folha e encargos respondem por 56% do total de custos das pequenas empresas, sendo que na indústria esse percentual é de 14% e no comércio é de 11%. Revela ainda, que a rotatividade é maior nas pequenas empresas, onde o tempo médio de permanência do funcionário é de três anos enquanto nas médias e grandes empresas é de cinco anos. A produtividade é baixa devido a baixa qualificação, equipamentos menos eficientes, consequentemente a lucratividade é pequena, gerando um círculo vicioso de baixos salários, baixa qualificação e baixa produtividade.

De acordo com depoimentos de empresários que participaram da pesquisa citada, afirmam que não registram seus empregados, mas os remuneram por comissão ou produção, ou os registram por um valor menor e complementam com comissões.

Proprietários e empregados, numa micro e pequena empresa, possuem uma relação, de uma forma geral, muita próxima e positiva. Figueiredo (2001, p.40) caracteriza esse tipo de relacionamento da seguinte forma:

- mais da metade do número de empregados não possuem registro. Os empregadores adotam forma de remuneração alternativa;
- as relações de trabalho são flexibilizadas em contratos verbais e caminham para relações mais informais;
- a rotatividade varia de acordo com os ramos de atividade, a oferta de trabalho na área e a forma de remuneração adotada. O "*turn-over*" é maior no comércio e nos serviços do que nas empresas industriais;
- a relação entre patrões e empregados é muito próxima e positiva, isto faz com que muitos benefícios incomuns sejam oferecidos, tais como: alimentação, vestuário, assistência médica e até viagens de final de semana;
- as contratações são feitas, principalmente, por indicações. As fontes são os funcionários mais antigos;
- fatores destacados como importantes na contratação dos funcionários são a proximidade do local de trabalho e a experiência no ramo específico;
- estas empresas quase não fazem restrições quanto à faixa etária dos candidatos a emprego.

De acordo com Bueno (2003, p.123) as micro e pequenas empresas são uma porta de entrada dos trabalhadores no mercado brasileiro, pois 25% dos empregados das micro e pequenas empresas estão no seu primeiro emprego, principalmente no comércio e nos serviços. Nota-se ainda, que a relação proprietário/empregado além de salutar gera desenvolvimento e aprendizado para ambos, melhorando as condições de vida e o desenvolvimento do País.

2.3 DIFICULDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As características citadas demonstram diversas vantagens e desvantagens, e entre as dificuldades a literatura relaciona cinco como principais, e que são determinantes na longevidade das micro e pequenas empresas, como a baixa escolaridade do proprietário, a falta de experiência na atividade, falta de capital, fraca avaliação das oportunidades e difícil acesso ao crédito.

2.3.1 BAIXA ESCOLARIDADE DO PROPRIETÁRIO

Pesquisa realizada por Blatt (1999, p.65) informa que “no universo de empresas extintas, 35% dos proprietários tinha o 1º grau incompleto, enquanto este limite na escolaridade atingia menos de 20% do grupo de empresas de sucesso”.

E Figueiredo (2001, p.37), diz, “parcela expressiva dos empresários não tem formação educacional relacionada com a área de trabalho em que atuam”. Grande parte dos empresários são ex-empregados que já trabalharam em empresas de grande porte e foram demitidos ou aposentados.

A falta de conhecimento teórico dificulta de forma intensa a administração da empresa, e a gestão passa a ser empírica e experimental, o que demanda recursos e perdas, e esses gastos podem levar a empresa ao fracasso.

O conhecimento técnico de como produzir um produto ou prestar um serviço ou ainda para saber pra quem vender é uma parte de um todo, e a falta do conhecimento em gestão é o complicador, pois demanda conhecimento, visão e experiência.

2.3.2 FALTA DE EXPERIÊNCIA NA ATIVIDADE

A falta de experiência na atividade faz com que os micro e pequenos empresários gastem recursos desnecessários, por falta de conhecimento, saber fazer, onde comprar, pra quem vender, além de desestimular quem está a frente do negócio, tendo como consequência o fim do empreendimento.

Blatt (1999, p.65) em sua pesquisa, informa que “60% dos casos de insucesso, os empresários não possuíam experiência anterior, enquanto apenas 40% dos bem sucedidos não possuíam experiência”.

A falta de experiência não impede de o micro e pequeno empresário estudar as fontes de matéria-prima, concorrentes e potenciais clientes para que possa iniciar uma atividade com um mínimo de conhecimento.

2.3.3 FALTA DE CAPITAL

Micro e pequenos empresários, geralmente por falta de planejamento, informação e conhecimento, não sabem qual a necessidade de recursos para iniciar um negócio, portanto, utilizam o que possui, e quase sempre gastam tudo em investimentos fixos, faltando capital para a necessidade de giro da atividade. Blatt (1999, p.65), constatou na sua pesquisa que somente 6% dos empreendimentos pesquisados, que não prosperaram, possuíam capital disponível na abertura da empresa.

Silva (1993), diz que a função financeira, desempenhada pelo proprietário da empresa, é voltada mais para obtenção de recursos para a sobrevivência ou para cobrir deficiência de caixa, do que propriamente para planejar as origens e aplicações dos recursos.

2.3.4 FRACA AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES

Na mesma pesquisa, Blatt (1999, p.65), relata, “nada menos que 71% dos empresários cujos empreendimentos não lograram êxito, afirmaram que abriram suas empresas sem pesquisar as reais potencialidades do mercado”.

Bueno (2003), informa a relação de variáveis consideradas relevantes em uma pesquisa sobre a elevada taxa de mortalidade de pequenos negócios realizada por Deakins, 1996, (*apud* LIMA, 2001) como segue:

- falta de conhecimento de *marketing*;
- competição entre as atividades na empresa e as demandas da família do proprietário;
- problemas de implementação de estratégias;
- falta de conhecimento sobre os produtos e seus mercados;
- os elevados custos das instalações e equipamentos;
- riscos inaceitáveis;
- uso de instalações e equipamentos impróprios;
- tamanho inadequado das instalações.

Outros fatores também contribuem para o não sucesso das micro e pequenas empresas que estão iniciando, mas o de maior relevância é a prática gerencial, inclusive no que tange na obtenção e uso de instrumentos de gestão.

2.3.5 DIFÍCIL ACESSO AO CRÉDITO

A dificuldade de acesso ao crédito é um dos fatores principais para limitar a expansão e a criação de novos negócios, conforme citado nas pesquisas realizada pelo SEBRAE (2006), e entre os motivos que criam as dificuldades aos financiamentos e fontes de investimentos, Figueiredo (2001, p.109) cita alguns desses fatores:

- as grandes empresas têm a preferência dos Bancos por representarem menor relação risco/retorno;
- os Bancos não dispõe de instrumentos eficientes para avaliar as condições das empresas de menor porte e para entender as características do setor;
- para minimizar o risco de crédito os Bancos adotam uma linha de corte que exclui, em função do porte, muitas pequenas empresas que teriam condições de obter financiamentos.

A garantia é outro fator, e o principal problema para os micro e pequenos empresários em atender as exigências dos Bancos para conceder financiamentos e empréstimos. Uma solução que não tem alcançado resultado esperado são os fundos de aval.

As elevadas taxas de juros e as exigências burocráticas são as principais causas da redução da participação das micro e pequenas empresas nas modalidades tradicionais de operações de crédito, como capital de giro, conforme pesquisa do SEBRAE (2004), somente 10% das necessidades de crédito das micro e pequenas empresas são atendidas, e das empresas que tiveram suas solicitações negadas, 36% foi devido a falta de garantia, 23% por falta de documentos e burocracia e 11% ao cadastro com restrições.

Para solucionar essa dificuldade, a referida pesquisa, demonstra que os micro e pequenos empresários obtêm empréstimos como pessoa física quando negado a pessoa jurídica para suprir suas necessidades de recursos.

2.4 COMPORTAMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL.

As micro e pequenas empresas possuem um papel importante para qualquer economia, pois nenhuma empresa nasceu grande, todas adviram de pequenos negócios, exemplos recentes são as empresas que surgiram de garagens como HP, e no Brasil não é diferente, temos a empresa GOL que se originou dos serviços prestados por um caminhão. E o

Brasil possui um enorme potencial empreendedor, segundo a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2004, o Brasil se mantém, numa lista de 34 países, entre os sete mais empreendedores do mundo, e após a abertura da economia e o acesso ao chamado processo de globalização, as empresas sofreram mudanças estruturais, principalmente na visão estratégica do negócio.

E como afirma MACHADO (2005, p. 01):

“O Brasil não é exceção e, pelo estágio econômico em que se encontra, parte significativa de seu desenvolvimento se apóia nas tarefas de micro, pequenas e médias organizações, responsáveis pela manutenção do nível de emprego e eficiente combate à sombria distribuição injusta de renda”.

Uma pesquisa elaborada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, divulgou em dezembro de 2001 que 47% das pequenas empresas criadas em 1996 encerraram suas atividades no decorrer do terceiro ano, e que as principais causas de insucesso detectadas foram o uso de tecnologia obsoleta, falta de recursos financeiros, difícil acesso aos financiamentos, falta de mão-de-obra qualificada, falta de conhecimento do mercado e de experiência empresarial entre outros.

Em pesquisa semelhante concluída no ano de 2000 pelo SEBRAE, o resultado foi o desaparecimento de 56% das Micro e Pequenas Empresas nesse mesmo período. A divergência dos números apresentados se devem a critérios de seleção das empresas, mas o resultado de ambas demonstra informações alarmantes no que se refere ao gerenciamento e conhecimento do negócio.

O estudo do SEBRAE consultou 1.750 empresários e apontou que 54% não tinham informações a respeito de quem seriam seus clientes antes de iniciarem suas atividades, que 38% desconheciam quem e quantos eram seus concorrentes e 23% não sabiam quem seriam seus fornecedores. Machado (2005, p. 05) afirma que:

“Os principais motivos encontrados pelos consultores e pesquisadores de pequenos negócios que contribuem significativamente para o insucesso dessas empresas são; a carga

fiscal, a falta de experiência administrativa, caixa da empresa versus caixa do proprietário, altas taxas de juros e difícil acesso aos financiamentos, incorreta utilização dos recursos disponíveis, desconhecimento dos fatores externos a empresa, desperdícios no setor produtivo e falta de mão-de-obra qualificada”.

As informações prestadas pelas Juntas Comerciais dos Estados demonstram que são criadas no Brasil, por ano, entre 400 mil e 500 mil novas empresas. E de acordo com a economista Sheila Najberg, uma das autoras da pesquisa do SEBRAE, **“A grande natalidade de empresas de fato confirma a capacidade empreendedora do brasileiro. Mas a alta taxa de mortalidade demonstra também que existem muitas pessoas com pouca capacidade gerencial que embarcam no projeto de virar ‘patrão’.”**

A mesma pesquisa do SEBRAE, na versão 2004, revela que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil é da ordem de 49,4% para as que conseguiram se manter no mercado num período de dois anos e de 59,9% no período de quatro anos. Das empresas que conseguiram sobreviver, a pesquisa aponta como principais fatores determinantes para o sucesso empresarial, o conhecimento do mercado, uma estratégia de vendas e uma administração profissional da organização.

Tabela 03: Taxa de mortalidade de empresa brasileiras constituídas no período de 2000 a 2002 (%)

Ano de constituição	Taxa de Mortalidade Brasileira / Ano Base 2004 (%)					
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE (2004)

Quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia, devido a alta sensibilidade às variações de mercado (PORTER, 1996). O aumento da competitividade, a necessidade da eficiência gerencial, a busca pela qualidade total, o surgimento de novas tecnologias, os

ciclos de vida dos produtos mais curtos, exigem das organizações uma atenção maior para um elemento essencial para sobrevivência de um negócio: a estratégia.

Degen (1989) acredita que a alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de atividade, ocorrem por serem diretamente atingidas pelas variáveis internas e externas e por deterem menor poder de barganha. Bortoli Neto (1997), argumenta que 80% dos problemas das pequenas empresas são de caráter estratégico e 20% resultam da insuficiência de recursos.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa implementar e formular estratégias que lhe permitam manter, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. É preciso haver uma adaptação aos movimentos do ambiente onde esta inserida a empresa, o que não configura apenas como resposta passiva as forças externas, mas sim uma busca ativa e criativa das condições que assegurem a lucratividade do negócio.

A maioria das micros e pequenas empresas são administradas pelos proprietários/empresários que normalmente atuam de forma empírica, sem conceitos de gestão do negócio e sem planejamento, o que é umas das causas do alto índice de mortalidade nos primeiros anos de funcionamento (VIEIRA, 1999).

As micro e pequenas empresas apresentam, características particulares, em relação às grandes organizações, pois são, em geral, pertencentes a um indivíduo, a grupos familiares ou a pequenas sociedades, e possuidoras de uma gestão pouco especializada, e ligadas às características e personalidade de seus proprietários, como sensibilidade, vontade de realização, talento, e outros (MARTIN, 1999, CARMO e PONTES, 1999).

Borges (2003, p.02) diz que uma das principais características das micro e pequenas empresas é a “personalização”.

“A personalização diz respeito à relação de proximidade entre o empresário e o seu negócio. O pequeno empresário é aquele indivíduo que concebe o seu negócio e o gerencia. Isso faz com que ele seja o elemento determinador da forma de gerenciar a empresa, de estabelecer contatos e de definir os focos de atenção sobre o ambiente de negócios.”

O micro e pequeno empresário é capaz de perceber com facilidade, segundo Chér (1990), sinais de mudança no seu ambiente de negócios. Conforme Oliveira e Bertucci (2003, p.228), empresas destes portes “podem ser vistas como extensão da personalidade dos seus proprietários, e por isso tem um papel fundamental no clima organizacional e nos processos decisórios”. As referidas autoras da área de ciência da informação apresentam na Tabela 04 as principais características das micro e pequenas empresas apontadas por diversos pesquisadores no Brasil e no exterior.

Tabela 04
Características das pequenas e médias empresas

Características	Vantagens	Desvantagens
<i>Ambiente Externo</i>	Reagem rapidamente ao mercado devido a estrutura simples e agilidade (LA ROVERE, 1999)	Falta de informações sobre o ambiente externo, oportunidades e ameaças. Dificuldade de acesso à tecnologia. Maior propensão ao risco (OCDE, 2000, e CARMO e PONTES, 1999)
<i>Gestão e Estrutura</i>	Ausência de burocracia, ciclo decisório curto, estrutura informal (LA ROVERE, 1999, ALVIN, 1998)	Processo de produção dá-se de forma empírica (ALVIN, 1998). Processo decisório dá pouca atenção ao ambiente externo (CARMO e PONTES, 1999)
<i>Ambiente Interno</i>	Sistema de comunicação informal e eficiente (ALVIN, 1998). Adaptação mais rápida às mudanças externas (LA ROVERE, 1999, CARMO e PONTES, 1999)	Pouco controle sobre recursos físicos e informacionais. Ausência de divisão e limitação de atribuições funcionais (CARMO e PONTES, 1999)
<i>Recursos Humanos</i>	Fortalecimento da relação direção-propriedade, pois os proprietários assumem várias atribuições simultâneas (CRAGG & ZINNATELLI, 1995, BORTOLI, 1980)	Falta pessoal especializado para atender a todas as necessidades internas (ALVIN, 1998)
<i>Recursos Financeiros</i>	Não mencionados	Escassos, ausência de capital de risco. Maior sensibilidade aos ciclos econômicos devido a condições de crédito pouco favoráveis (LA ROVERE, 1999, CRAGG & ZINATELLI, 1995, FINK, 1998)
<i>Crescimento</i>	A agilidade, flexibilidade, relação próxima com os clientes são apontadas como fatores potenciais para o crescimento, através da inovação e da difusão de novas tecnologias (COUTINHO e FERRAZ, 1994, LA ROVERE, 1999)	Estagnado. Dificuldade de capital para expansão no Brasil (ALVIN, 1998). Lideranças com pouca experiência para lidar com situações mais complexas (CARMO e PONTES, 1999)

Fonte: Oliveira e Bertucci (2003, p. 223).

Com objetivo de aferir a taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas formalmente constituídas nos anos de 2003, 2004 e 2005, e levantar e descrever os fatores condicionantes da sobrevivência e do fechamento dessas empresas, o SEBRAE

juntamente com a empresa de pesquisas VOX POPULI publicou em agosto de 2007, um trabalho que apresenta respostas equivalentes as pesquisas anteriores, onde o cenário das micro e pequenas empresas no Brasil apresentam como característica os dados a seguir:

Tabela 05 - Taxas de sobrevivência:

ANO	NORTE	NORDESTE	CENTRO OESTE	SUDESTE	SUL	BRASIL
2000	46,60%	37,30%	46,10%	38,90%	41,10%	40,10%
2001	48,40%	46,60%	45,40%	43,30%	39,90%	43,60%
2002	52,50%	53,30%	50,60%	51,10%	47,10%	50,60%
2003	72,20%	61,40%	62,50%	60,90%	63,70%	64,10%
2004	71,60%	71,00%	65,40%	71,90%	63,40%	68,70%
2005	70,10%	81,10%	78,40%	83,90%	76,10%	78,00%

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 05 demonstra que 40,10% das micro e pequenas empresas com cinco anos de existência continuam em atividade, ou seja, a mortalidade representa 59,90%. O mesmo valor da pesquisa de 2004 referentes aos empreendimentos constituídos em 2000, com tendência de permanência do índice se comparado com os anos seguintes desta pesquisa.

Figura 01 - Perfil do Empresário Brasileiro:

%	2000/2002	2003	2004	2005
GÊNERO				
Masculino	62 63	65 67	64 58	64 61
Feminino	38 37	35 33	36 42	36 39
MÉDIA DA IDADE	-	39,67 anos 39,64 anos	38,84 anos 39,79 anos	37,97 anos 39,06 anos
ESCOLARIDADE				
Até a 4ª série do ens. fund. incompleto	3 5	3 4	2 4	2 1
Até 8ª série do ens. fund. incompleto	7 6	10 13	9 10	8 9
Ensino médio incompleto	14 12	13 10	10 10	10 8
Superior incompleto	46 46	50 52	50 51	49 52
Superior completo	29 29	24 20	29 25	30 30
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1.052	6.726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	180	127	446

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

O micro e pequeno empresário no Brasil possui em média 35 anos quando da constituição da empresa, com predomínio do sexo masculino e curso superior incompleto, com as mesmas características tanto para os empresários das empresas ativas como os das empresas extintas, conforme demonstrado na figura 01.

Figura 02 - Motivos para empreender:

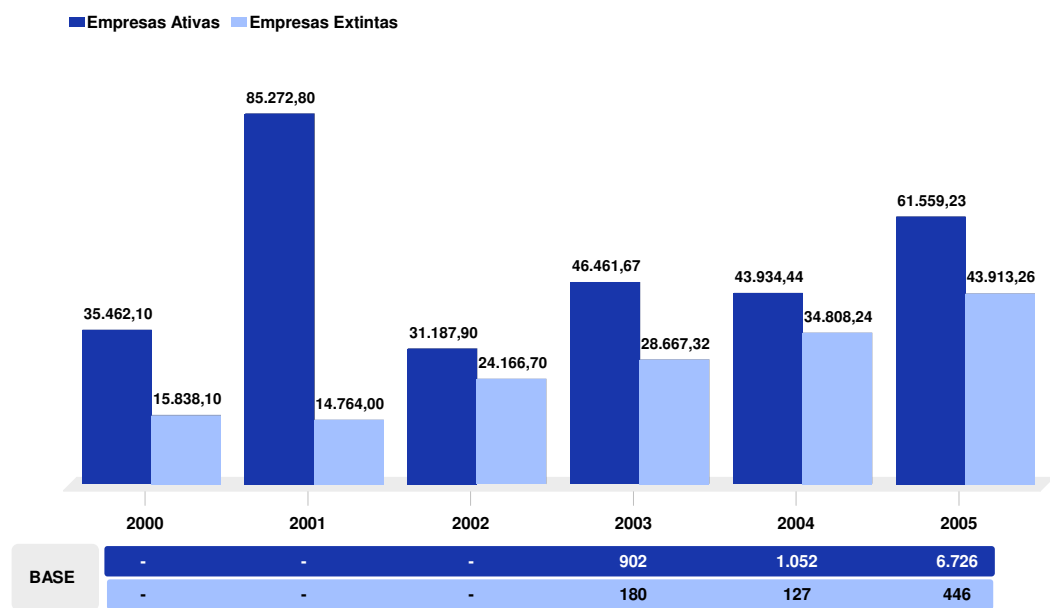
%	2000/2002	2003	2004	2005
Desejo de ter o próprio negócio	38 41	63 72	65 53	60 58
Identificou uma oportunidade de negócio	15 19	36 38	37 36	43 37
Para aumentar renda/melhorar de vida	7 16	35 39	37 44	37 47
Tinha experiência anterior	5 10	28 37	32 24	30 19
Por influência de outras pessoas	4 5	13 10	11 17	13 14
Tinha capital disponível	2 5	11 11	11 14	12 18
Tinha tempo disponível	1 5	10 17	11 9	10 16
Estava desempregado	16 20	7 9	7 5	6 3
Estava insatisfeito no seu emprego	3 4	4 2	5 6	5 2
Foi demitido e recebeu FGTS/indenização	3 5	4 5	3 2	2 4
Aproveitou incentivos governamentais	1 3	1	0 2	1 1
Aproveitou algum programa de demissão voluntária	2 3	0 1	1	1
Outros motivos	3 5	1 1	1 3	1 2
Não responde		1 1	1	1 0
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1.052	6.726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	180	127	446

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

Conforme a figura 02 o que motiva o brasileiro a empreender em 60% dos casos é o desejo de ter o próprio negócio, seguido e/ou motivado em 37% dos entrevistados pela percepção de uma oportunidade de negócio com o objetivo o aumento da renda e a melhoria de vida.

A figura 03 demonstra que a média dos investimentos das empresas ativas em todos os períodos analisados é superior aos das empresas extintas, tendo o ano de 2001 uma diferença de quase cinco vezes, o que demonstra como uma das prováveis causas do fechamento a falta de investimento necessário para atividade desenvolvida.

Figura 03 – Média de Investimentos (R\$)



Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

Figura 04 - Origem dos recursos para investimento:

%	2000/2002*	2003	2004	2005
Recursos próprios	74 74	93 90	94 94	93 94
Empréstimo bancário	10 11	14 18	13 10	14 19
Cheque pré-datado		12 7	10 4	11 9
Empréstimo com amigos/parentes	4 8	10 13	10 8	11 7
Cheque especial		10 6	8 4	8 8
Cartão de crédito		6 3	6 2	6 4
Outros recursos	12 7	1	1 0	0 0
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1.052	6.726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	180	127	446

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A figura 04 demonstra que os recursos para investimentos dos micro e pequenos empresários são oriundos de capitais próprios com uma média de 93% dos entrevistados, tanto das empresas ativas quanto das empresas extintas, o que pode ser explicado pela

dificuldade em obter financiamentos, e ainda por não saber e ou não ter informações de como buscar recursos com terceiros.

Figura 05 - Busca de assessoria, auxílio para gerenciamento do negócio:

%	2000/2002	2003	2004	2005
PROCUROU CONSULTORIA	75 68	53 52	55 46	55 56
Contador	42 36	42 45	42 35	42 43
SEBRAE	4 3	18 20	19 13	17 19
Pessoas que conhecem o ramo de atividade	9 9	6 6	8 4	8 7
Empresas de consultoria/ Consultores	14 16	2 0	4 0	4 3
Associação de empresas do ramo	2 3	2 2	2 3	2 1
SENAI		2	2 0	1 1
Entidades de classe	1	2 1	2 0	2
SESI		0	1	0 0
SENAR		0	0	0 0
SENAC	1			
Outras	1	0 1	0	0
NÃO PROCUROU	25 32	47 47	45 54	45 44
NS/NR		1 0	1	1
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1052	6726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	180	127	446

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A figura 05 apresenta que em média mais de 55% das empresas ativas quanto as extintas buscam consultar um profissional para assessorar no gerenciamento do negócio, e em mais de 40% dos casos procuram o contador.

O profissional ou escritório de contabilidade, presta serviços para elaborar as obrigações acessórias com o fisco, registros de documentos, apuração de impostos e cálculo da folha de pagamento e não de gestão, ou de conhecimento técnico do desenvolvimento da atividade e “*know how*”.

O administrador seria o profissional habilitado para este tipo de serviço, sendo que no Brasil o acesso a essa profissão ainda está em desenvolvimento, pois a cultura é que o administrador seja sempre o “*dono do negócio*”, e o contador que presta um serviço de

terceirização da contabilidade da empresa, é denominado de consultor, as vezes sem ser, ocasionado pela falta de conhecimento ou de recursos dos empresários, e ainda da falta de profissionais que prestem este tipo de serviço para o nicho de micro e pequenas empresas.

Figura 06 - Fatores de Sucesso (Empresas Ativas)

%	2000/2002	2003	2004	2005
Capacidade empreendedora		78	84	82
Criatividade do empresário	45	42	45	44
Empresário com persistência/perseverança	36	42	44	46
Aproveitamento das oportunidades de negócio	43	34	37	34
Capacidade de liderança do empresário	28	21	26	23
Capacidade do empresário para assumir riscos	22	22	23	24
Logística operacional		80	82	81
Escolha de um bom administrador	27	48	49	46
Uso de capital próprio	29	33	37	37
Reinvestimento dos lucros na empresa	33	28	32	33
Acesso a novas tecnologias	23	29	29	27
Terceirização das atividades meio da empresa	6	5	6	5
Habilidades gerenciais		74	76	76
Bom conhecimento do mercado onde atua	55	52	52	53
Boa estratégia de vendas	46	46	53	53
Outros		1	1	1
NS/NR		0	0	0
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1.052	6.726

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

Na figura 06 os empresários que estão ativos demonstram que o fator de sucesso para a empresa se manter no mercado são as qualidades individuais dos gestores, pois tanto a capacidade empreendedora quanto as habilidades gerenciais estão diretamente relacionadas as pessoas que tomam decisões na empresa, o que não exclui a logística operacional, pois também depende da tomada de decisão para acontecer, ou seja, não é o mercado em que a empresa está inserida e nem o fator sorte ou acontecimentos alheios que fazem com o sucesso seja alcançado, mas sim o preparo do gestor em conduzir a empresa para o sucesso através de atitudes, tomadas de decisões e estratégias.

Figura 07 - Fatores considerados importantes para o sucesso (empresa extinta)

%	2000/2002	2003	2004	2005
Logística operacional		87	79	86
Escolha de um bom administrador	31	55	50	55
Uso de capital próprio	29	47	51	44
Reinvestimento dos lucros na empresa	23	22	23	24
Acesso a novas tecnologias	17	19	21	22
Terceirização das atividades meio da empresa	5	5	6	4
Capacidade empreendedora		79	81	78
Empresário com persistência/perseverança	28	42	37	38
Criatividade do empresário	31	40	34	40
Aproveitamento das oportunidades de negócio	29	34	41	28
Capacidade do empresário para assumir riscos	15	27	27	23
Capacidade de liderança do empresário	25	24	22	20
Habilidades gerenciais		69	72	77
Boa estratégia de vendas	48	50	55	50
Bom conhecimento do mercado onde atua	49	45	39	56
Outros		1	1	
NS/NR		1	1	1
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	180	127	446

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A figura 07 apresenta que diferentemente dos empresários que estão ativos, os inativos tem a logística operacional como fator principal, ficando o conhecimento e a habilidade do gestor em segundo plano, o que justifica estarem com suas empresas extintas.

De acordo com a figura 08 e diferentemente da figura 07, as falhas gerenciais são as principais causas do fechamento das empresas inativas, demonstrando que a falta de habilidade do gestor é o fator principal de sucesso.

E ainda, que as maiores dificuldades dos micro e pequenos empresários são: a) a elevada carga tributária e b) a falta de recursos;

Tais dificuldades diminui a competitividade perante as empresas maiores e consequentemente aumenta o risco de fechamento.

Figura 08 - Dificuldades no gerenciamento da empresa – empresas ativas / Razões para o fechamento – empresas Extintas

%	2003	2004	2005
Políticas Públicas e arcabouço legal	52 71	56 74	54 73
Carga tributária elevada	42 61	43 62	43 65
Falta de crédito bancário	21 18	26 27	22 16
Problemas com a fiscalização	8 9	2 10	7
Causas econômicas conjunturais	54 68	60 70	62 69
Concorrência muito forte	24 35	24 35	25 35
Inadimplência/Maus pagadores	26 22	29 28	28 19
Recessão econômica no país	24 14	26 7	26 18
Falta de clientes	21 27	22 34	22 27
Falhas gerenciais	58 69	60 75	55 68
Falta de capital de giro	40 36	45 52	39 37
Problemas financeiros	20 35	21 33	18 25
Falta de conhecimentos gerenciais	11 19	11 12	10 13
Ponto/Local inadequado	7 13	7 15	6 19
Desconhecimento do mercado	5 12	5 6	4 11
Qualidade do produto/serviço	2 0	2 6	3 4
Logística operacional	31 21	32 17	36 21
Falta de mão-de-obra qualificada	12 27	10 29	16 33
Instalações inadequadas	5 10	5 7	6 6
Não enfrenta nenhuma dificuldade	5	3	4
Outras	0 5	0 6	0 4
NS/NR	0 3	0 4	0 3
BASE EMPRESAS ATIVAS	902	1.052	6.726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	180	127	446

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

2.5 COMPORTAMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO AMAZONAS

2.5.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

A realização da pesquisa teve como base as empresas criadas em 2005 e cadastradas como micro e pequenas empresas na Receita Federal representando um universo de 4.531 e a amostra foi de 380 empresas divididas conforme tabela abaixo, e após visitadas, foram encontradas e/ou responderam a entrevista somente os proprietários de 190 empresas ativas e 06 das extintas.

Tabela 06 - Taxa de Mortalidade

ESTADO DO AMAZONAS	
Mortalidade	92
Natalidade	380
Taxa de Mortalidade	24,2%

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A taxa de mortalidade no Estado do Amazonas de acordo com a tabela 06 é de 24,2% um pouco acima da taxa brasileira que é de 22% e menor do que a taxa da região norte que é de 29,9% sendo equivalente a taxa da região sul, o que explicaria tal situação é a experiência das indústrias do Pólo Industrial de Manaus aliada a elevada oferta de cursos superiores, permitindo a formação de gestores confirmado no elevado grau de instrução demonstrado na tabela de escolaridade no perfil do empresariado amazonense a ser apresentada no próximo tópico deste estudo.

Tabela 07 - Setor de atividade:

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS		EMPRESAS EXTINTAS	
	CASOS	%	CASOS	%
COMERCIO	157	54,5%	33	11,5%
SERVICO	94	32,6%	48	52,2%
INDUSTRIA	37	12,8%	11	12,0%
TOTAL	288	100,00%	92	100,00%

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

O setor de atividade predominante das empresas ativas na pesquisa realizada pelo SEBRAE no Estado do Amazonas é o comércio, com 54,5% dos casos, e nas empresas extintas o setor que predomina é o de serviços, com 52,2% conforme tabela 07.

Tabela 08 - Porte da empresa:

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS		EMPRESAS EXTINTAS	
	CASOS	%	CASOS	%
MICRO	269	93,4%	90	97,8%
PEQUENA	19	6,6%	2	2,2%
TOTAL	288	100,00%	92	100,00%

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 08 mostra que o porte predominante é de micro empresas com mais de 90% dos casos tanto das empresas ativas quanto das extintas.

Tabela 09 - Total de pessoas ocupadas:

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
1 PESSOA	14,00%	50,00%
2 PESSOAS	17,00%	17,00%
3 PESSOAS	15,00%	17,00%
4 A 9 PESSOAS	39,00%	17,00%
10 A 19 PESSOAS	11,00%	0,00%
20 OU MAIS PESSOAS	4,00%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%
BASE	190	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

As empresas extintas tinham como predominância a ocupação de 01 (uma) pessoa, ou seja, o próprio empreendedor, tendo as situações de 2 a 3 pessoas quase que nas mesmas condições das ativas como mostra a tabela 09.

Tabela 10 - Perfil dos clientes:

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
CLIENTES DE BALCAO (VAREJO)	71,00%	67,00%
EMPRESAS PRIVADAS	22,00%	33,00%
ORGAOS PÚBLICOS	3,00%	0,00%
CENTRAL DE COMPRAS	2,00%	0,00%
LOJAS DE DEPARTAMENTOS	2,00%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%
BASE	190	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

Conforme apresentado na Tabela 10, e como a predominância é o comércio, o perfil dos clientes é o de balcão, demonstrando ainda a dificuldade de acesso das micro e pequenas empresas para atender os órgãos públicos, ocasionado pela falta de experiência nesse segmento e ainda pelo alto custo para participar das licitações e a burocracia e exigências de documentações que o micro e pequeno empresário deve apresentar para participar dos pregões.

Tabela 11 - Nível de Investimento fixo (R\$):

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
Até R\$10 mil	25%	33%
Acima de R\$ 10 mil até R\$ 20 mil	19%	33%
Acima de R\$ 20 mil até R\$ 30 mil	11%	17%
Acima de R\$ 30 mil até R\$ 50 mil	11%	0%
Acima de R\$ 50 mil até R\$ 100 mil	11%	17%
Acima de R\$ 100 mil	15%	0%
Não informou	8%	0%
BASE	180	6
MÉDIA - VALOR DO INVESTIMENTO FIXO	62.053,61	21.333,33

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

Os valores de investimentos apresentados na tabela 11 concentram-se no intervalo de até R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) o que demonstra que precisam de poucos recursos para iniciar as atividades ou iniciam sem a totalidade dos investimentos necessários, seja em termos de infra-estrutura (capitais permanentes) e/ou de capitais circulantes.

Essa falta de planejamento ou coragem pra acreditar que mesmo sem a totalidade dos recursos necessários a empresa irá se desenvolver, é responsável por várias dificuldades de caixa nos início da atividade e que pode levar a desmotivação do empreendedor e consecutivamente o fechamento da empresa em um curto espaço de tempo.

Tabela 12 - Origem dos Recursos:

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS		EMPRESAS EXTINTAS	
Recursos Próprios	161	89%	6	100%
Empréstimo bancário	34	19%	-	-
Empréstimo com amigos, parentes	21	12%	-	-
Cartão de Crédito	15	8%	1	17%
Cheque especial	14	8%	-	-
Cheque pré-datado	10	6%	1	17%
Não utilizou	9	5%	-	-
Outros recursos	5	3%	-	-
TOTAL	190	-	6	-

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 12 reforça a falta de acesso ao crédito ou conhecimento do uso de recursos com juros subsidiados através de bancos de fomento, e ainda que o micro e pequeno

empreendedor busca fontes alternativas com custo de captação elevado como cartão de crédito e cheque especial, o que onera e dificulta ainda mais sua sobrevivência.

Tabela 13 - Percentual de recuperação de recursos aplicados:

EMPRESAS EXTINTAS	PERCENTUAL
Acima de 30% até 40%	17%
Acima de 40% até 50%	33%
Acima de 50% até 70%	33%
Perda total dos recursos	17%
TOTAL	100%
BASE	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

Os micro e pequenos empresários que encerraram suas atividades recuperaram entre 30% e 70% dos recursos investidos para iniciar o negócio conforme consta na tabela 13.

Tabela 14 - Faturamento bruto anual:

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
Até R\$ 60 mil	36%	66%
Acima de R\$ 60 mil até R\$ 120 mil	21%	17%
Acima de R\$ 120 mil até R\$ 380 mil	12%	17%
Acima de R\$ 380 mil até R\$ 600 mil	11%	-
Acima de R\$ 600 mil até R\$ 940 mil	3%	-
Acima de R\$ 940 mil até R\$ 1.090.000 mil	2%	-
Acima de R\$ 1.090.000 até R\$ 1.200.000	2%	-
Acima de R\$ 1.200.000	2%	-
Não informou	11%	-
TOTAL	100%	100%
BASE	190	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 14 mostra a concentração do faturamento das micro e pequenas empresas em até R\$ 120 mil anuais, comprovando o pequeno faturamento das micros empresas e ainda a pequena movimentação de recursos, o que desestimula o micro-empresário em continuar na atividade devido a necessidade de retirar seu sustento, manter as operações da empresa e ainda a dificuldade em alavancar recursos para um crescimento devido o baixo lastro de faturamento.

Tabela 15 - Utilização de auxílio para gestão:

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
PROCUROU CONSULTORIA	58%	67%
Contador	43%	17%
SEBRAE	11%	50%
Pessoas que conhecem o ramo de atividade	9%	17%
Empresas de consultoria /consultores	7%	-
Entidade de classe	2%	-
Associação de empresas do ramo	1%	-
SESI	1%	-
Outras	1%	-
NAO PROCUROU	41%	33%
NS/NR	1%	-
BASE	180	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 15 mostra que apesar de 67% das empresas extintas terem utilizado auxílio para melhoria da gestão, tal fato não foi suficiente para evitar o seu fechamento, haja vista que o SEBRAE, responsável pela maior demanda de atendimento, juntamente com o contador, não vislumbram em seus atendimentos o longo prazo e sobrevivência, e sim concentram em ações de marketing e controle, o que ainda demanda necessidade de aporte de recursos, muitas vezes não disponíveis.

E ainda, o contador, por ser o principal profissional de contato com os micro e pequenos empresários, apresentam duas situações que prejudicam estes empresários, haja vista, que somente registram na contabilidade a movimentação que possui documentação de acordo com a legislação fiscal, e como parte das atividades das micro e pequenas empresas são informais, os registros contábeis não apresentam a realidade da empresa e dependendo da situação podem apresentar elevados lucros ou prejuízos irreais levando o empresário a tomar decisões baseadas em números errados, além disso, o aconselhamento da maioria dos escritórios de contabilidade estão relacionados a controles de documentação, e não para gestão da empresa no longo prazo e nem no fluxo financeiro.

Tabela 16 - Fatores de sucesso das empresas ATIVAS:

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS
LOGISTICA OPERACIONAL	81%
Escolha de um bom administrador	52%
Uso do capital próprio	35%
Reinvestimento dos lucros na empresa	22%
Acesso as novas tecnologias	22%
Terceirização das atividades meio da empresa	3%
HABILIDADES GERENCIAIS	77%
Boa estratégia de vendas	57%
Bem conhecimento do mercado onde atua	46%
CAPACIDADE EMPREENDEDORA	76%
Aproveitamento das oportunidades de negócio	40%
Criatividade do empresário	34%
Empresário com persistência/perseverança	34%
Capacidade de liderança do empresário	17%
Capacidade do empresário para assumir riscos	14%
NS/NR	2%
BASE	180

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

Para os empresários em atividade a tabela 16 demonstra uma equivalência de importância nas atribuições de gestão com vistas ao longo prazo como escolha de um bom administrador, boa estratégia de vendas, conhecimento do mercado onde atua e aproveitamento das oportunidades, estes itens estão como os principais fatores de sucesso das empresas em atividade e todos possuem características estratégicas para longevidade.

Tabela 17 - Fatores de sucesso para as empresas EXTINTAS:

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS EXTINTAS
HABILIDADES GERENCIAIS	67%
Bom conhecimento do mercado onde atua	67%
Boa estratégia de vendas	50%
CAPACIDADE EMPREENDEDORA	50%
Aproveitamento das oportunidades de negócio	50%
Criatividade do empresário	33%
Empresário com persistência/perseverança	33%
Capacidade de liderança do empresário	17%
LOGISTICA OPERACIONAL	50%
Escolha de um bom administrador	33%
Uso de capital próprio	33%
BASE	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

Para as empresas extintas os fatores de sucesso possuem ordem de importância com foco no curto prazo, apesar de ter como principal item o bom conhecimento do mercado onde atua e boa estratégia de vendas, tem como menor índice as características dos gestores e entre estes a escolha de um bom administrador como um item de baixa importância, conforme tabela 17.

Tabela 18 - Dificuldades no gerenciamento da empresa:

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS
Falta de capital de giro	21%
Falta de profissionais/mão de obra qualificada	17%
Concorrência	14%
Carga tributária/encargos/impostos	14%
Falta de clientes	9%
Falta de conhecimento da área de gestão	8%
Falta de crédito	7%
Dificuldade financeira	5%
Maus pagadores/inadimplência	4%
Burocracia	3%
Má localização da empresa	3%
Crise econômica do país	2%
Desconhecimento do mercado	2%
Outras	3%
Nenhuma	13%
Não Sabe/Não Respondeu	4%
Base	180

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 18 mostra que a falta de capital de giro é a principal dificuldade de gerenciamento, ocasionado tanto pela má avaliação das necessidades de investimentos, quanto a entrada em atividade sem recursos financeiros suficientes, acrescido da falta de mão-de-obra qualificada, o que gera gastos desnecessários e sobrecarrega o empreendedor, além de retardar o alcance do nível de atividade suficiente para que a empresa gere recursos e se mantenha.

Na tabela 19 consta que a concorrência é a principal razão para o fechamento da empresa, pois ocasiona um baixo nível de rotatividade, o que gera as demais dificuldades apontadas na pesquisa, inclusive a falta do capital de giro, pois a empresa não consegue

gerar caixa suficiente para honrar seus compromissos, e ainda muitas vezes ocasionado pela má aplicação dos recursos, pois iniciam as atividades sem a totalidade dos investimentos necessários, ou seja, compram a máquina, mas não possuem recursos para funcioná-la em níveis ideais para sustentar a empresa, o que em resumo é a falta de conhecimento em gestão.

Tabela 19 – Razões para o fechamento da empresa

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS EXTINTAS
Concorrência	50%
Carta tributária/encargos/impostos	17%
Falta de capital de giro	17%
Dificuldade financeira	17%
Falta de profissionais/mão de obra qualificada	17%
Baixo lucro	17%
Falta de conhecimento da área de gestão	17%
Base	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

Tabela 20 - Problemas/Dificuldades no acesso a mercado

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
Dificuldades de acesso a informações de mercado	26%	17%
Propaganda inadequada	26%	0%
Logística deficiente	22%	17%
Formação inadequada dos preços dos produtos/serviços	17%	17%
Desconhecimento do mercado	16%	33%
Inadequação de produtos/serviços às necessidades do mercado	15%	67%
Nenhum	5%	17%
NS/NR	20%	-
Base	180	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A falta de conhecimento do mercado, que implica ainda na oferta de produtos/serviços inadequados são as principais dificuldade nas empresas extintas, isso demonstra a falta de capacidade do empreendedor ao iniciar um negócio, e ainda, ratifica com as dificuldades de acesso a informações e formação inadequada de preços e consequentemente na sua extinção, e as empresas ativas alegam a dificuldade de acesso a informações de mercado, propaganda inadequada e logística deficiente como principais barreiras, e com chances

devido essa falta de informação, de fracassarem suas atividades e compor as estatísticas de empresas extintas conforme consta na tabela 20.

2.5.2 PERFIL DOS EMPRESÁRIOS NO ESTADO DO AMAZONAS

Tabela 21 - Gênero

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
Masculino	61%	83%
Feminino	39%	17%
TOTAL	100%	100%
BASE	180	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A predominância dos empreendedores é masculina, mantendo a mesma relação com a pesquisa nacional conforme tabela 21.

Tabela 22 - Idade

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
18 a 24 anos	11%	50%
25 a 29 anos	16%	0%
30 a 39 anos	35%	17%
40 a 49 anos	28%	17%
50 anos ou mais	10%	17%
TOTAL	100%	100%
BASE	180	6
MÉDIA – IDADE	36,74	34,67

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 22 mostra que entre as empresas ativas a faixa de predominância da idade é de 30 a 39 anos seguidos de 40 a 49 anos, sendo que das empresas extintas 50% se concentra na idade de 18 a 24 anos, o que ratifica a tabela 20 sobre a elevada taxa de desconhecimento de mercado e ainda da falta de experiência no desenvolvimento das atividades.

Tabela 23 - Escolaridade

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
Até a 4ª série do ensino fundamental incompleto	1%	-
Até a 8ª série do ensino fundamental incompleto	4%	-
Ensino médio incompleto	7%	-
Superior incompleto	67%	67%
Superior completo	22%	33%
TOTAL	100	100
BASE	180	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 23 apresenta que tanto nas empresas ativas quanto nas extintas os micro e pequenos empresários possuem escolaridade elevada, ou seja, possuem informação técnica, muitas vezes sobre o como produzir, como fazer, mas não de gestão empresarial.

Tabela 24 - Atividades exercidas antes de empreender

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
Funcionário de empresa privada	52%	67%
Autônomo	16%	-
Estudante	8%	17%
Funcionário público	8%	17%
Empresário	7%	-
Atuava no mercado informal	4%	-
Dona de casa	3%	-
Aposentado	1%	-
Nenhuma atividade	1%	-
Outra atividade	1%	-
TOTAL	100%	100%
BASE	180	180

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 24 juntamente com a anterior comprova que a maioria dos micro e pequenos empresários possuem conhecimento técnico de como fazer, mas precisam adquirir e ou contratar conhecimento sobre gestão, pois 67% antes de iniciar seu negócio das empresas extintas atuavam em empresas privadas, ocorre, que conhecer o processo produtivo ou a fonte de compra ou ainda a forma como se desenvolve um serviço não garante a continuidade da empresa se não possuir uma visão de longo prazo, conhecimento de finanças, saber quais as necessidades da empresa, fonte de recursos e ainda onde quer

chegar, saber apenas o operacional não é suficiente para sobreviver em um mercado concorrente ou atividade que demanda recursos constantemente.

Tabela 25 - Motivos para a constituição da empresa

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
Desejo de ter o próprio negócio	68%	50%
Para aumentar renda/melhorar de vida	51%	50%
Tinha experiência anterior	41%	17%
Identificou uma oportunidade de negócio	31%	33%
Por influencia de outras pessoas	13%	33%
Tinha tempo disponível	11%	33%
Tinha capital disponível	10%	-
Estava insatisfeito no seu emprego	4%	-
Estava desempregado	3%	-
Aproveitou algum programa de demissão voluntária	3%	-
Foi demitido e recebeu FGTS/indenização	2%	17%
Aproveitou incentivos governamentais	2%	-
Não responde	2%	-
Outros motivos	1%	-
BASE	180	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 25 mostra que o desejo de ter o próprio negócio com o pensamento de liberdade para agir como quer e não dever satisfações faz com que nasçam e morram muitas empresas, sendo este o item de maior relevância nas respostas da pesquisa, no qual a identificação de uma oportunidade deveria ser o item principal, pois para ser ter um negócio é estritamente necessário ter a demanda, daí nem sempre o negócio ter durabilidade, pois não há um estudo na maioria das vezes e sim uma necessidade de aumento de renda ou simplesmente por não ter o que fazer, somados ao desejo de ser dono de um negócio os responsáveis pela maioria das aberturas de micro e pequenas empresas no Amazonas.

A falta de experiência está presente em 67% das empresas extintas, ocasionado também pela baixa faixa etária, e ainda, as empresas ativas tem como índice o valor inversamente proporcional ao das empresas extintas com 64% dos micro e pequenos empresários com experiência, inclusive de direção em outras empresas, o que facilita a gestão e a continuidade do negócio, conforme dados da tabela 26.

Tabela 26 - Experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS EXTINTAS
TINHA EXPERIÊNCIA ANTERIOR	64%	33%
Funcionário de outra empresa	27%	-
Alguém na família tinha negócio similar	12%	17%
Diretor/gerente de outra empresa	10%	17%
Trabalhava como autônomo no ramo	10%	-
Sócio/proprietário de outra empresa	3%	-
Trabalhava como autônomo em outra atividade	2%	-
Outra experiência	1%	-
NÃO TINHA EXPERIÊNCIA ANTERIOR	36%	67%
BASE	180	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

A tabela 27 mostra que os micro e pequenos empresários que não obtêm sucesso retornam para as atividades exercidas anteriormente, tendo a abertura e desenvolvimento de um negócio como uma experiência de vida ou lição para não cometer os mesmos erros ao tentar novamente.

Tabela 27 - Atividades exercidas após fechamento da empresa

DISCRIMINAÇÃO	EMPRESAS EXTINTAS
Arrumou um emprego	50%
Abriu outra empresa	33%
Autônomo	17%
TOTAL	100%
BASE	6

Fonte: Adaptado Pesquisa SEBRAE 2007

3. METODOLOGIA

Para elaborar este estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas e efetuado levantamento de dados para comparação da literatura sobre o tema através de um estudo de caso em 04 empresas do setor de confecções utilizando questionário e entrevista junto aos empreendedores.

As empresas foram divididas em 02 que continuam em atividade há mais de 05 anos e 02 que encerraram os negócios em menos de 05 anos.

3.1.TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi exploratória com característica qualitativa. Exploratória tendo em vista que o problema não tem tantos estudos e apresenta situações que necessitam de estudos aprofundados. Qualitativa, porque os fatos são apenas analisados e interpretados tendo em vista que a quantidade de empresas pesquisadas não constitui amostra suficiente para tratamento estatístico.

Segundo Selltiz et al (1974, p. 59-62), estudos exploratórios têm como foco a descoberta de idéias e intuições, de modo a obter maior familiaridade e entendimento do fenômeno a ser estudado. Esses estudos têm a finalidade de “aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior mais estruturado, visam esclarecer conceitos e conduzem a intuições e hipóteses. Não verificam, nem demonstram”.

No tocante à pesquisa qualitativa, Sykes (1990, p. 291), afirma que o conceito está associado ao pequeno número de objetos estudados, que não são representativos em dada população, e assim não suficientes para a indução da descoberta científica, pois esta

“estaria sujeita a críticas do chamado problema de validade, relacionado à confiabilidade e à consistência contidas em seus resultados, face ao tamanho da amostra e características do pesquisador”.

Quanto aos procedimentos técnicos optou-se pela forma de estudo multicase, por envolver a análise profunda e minuciosa de poucos objetos de maneira a facilitar o seu amplo e detalhado conhecimento. (SILVA e MENEZES, 2001).

O uso de estudo de casos em pesquisa tem sido amplamente utilizado, segundo Campomar (1991), quando envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação. Conforme Yin (1990) “é uma forma de se fazer a pesquisa empírica ao investigar-se o fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, na situação em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

A forma de pesquisa qualitativa exploratória, efetuada em campo, facilitou a compreensão do tema estudado e permitiu o aprofundamento do conhecimento relativo aos aspectos considerados relevantes na longevidade das micro e pequenas empresas.

3.2 MÉTODO

Dentre os diversos métodos de cada ciência, destacam-se, segundo Ruiz (1982, p. 133), o racional, caracterizado pela dedução, e o experimental, caracterizado pela indução. O pensamento é dedutivo quando, a partir de enunciados mais gerais dispostos ordenadamente como premissas de um raciocínio, chega-se a uma conclusão particular ou menos geral, enquanto o pensamento indutivo parte dos registros de fatos singulares ou menos gerais para chegar à conclusão ampliada.

Assim, enquadra-se esta pesquisa no método da dedução, pois parte de alguns pressupostos que são confirmados, ou não, com base nas respostas obtidas no levantamento de dados.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Para este estudo o universo da pesquisa foram as micro e pequenas empresas instaladas em Manaus, e com as atividades efetuadas no bairro Vieiralves.

A amostra foi do tipo não probabilística, definida pelo critério de tipicidade, devido a seleção e representação das micro e pequenas empresas situadas no bairro Vieiralves.

3.4. SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários e gestores das micro e pequenas empresas que atuam ou atuaram no bairro Vieiralves em Manaus.

3.4. COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados com a utilização de revisão bibliográfica, levantamentos, pesquisas documentais, pesquisas de campo, entrevistas e observação participante.

O plano de pesquisas exigiu o levantamento de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por levantamento de dados, através das entrevistas realizadas com base no roteiro constante do Apêndice “A”. Os dados secundários foram obtidos em

bibliografia especializada, incluindo reportagens em jornais, revistas, publicações de pesquisas de instituições voltadas para as micros e pequenas empresas e consultas aos portais de cada instituição na Internet. O acompanhamento constante de notícias veiculadas na imprensa também foi necessário para obter um estudo real e atualizado, coerente com os avanços verificados nessa área, face às grandes alterações econômicas pela qual passa o país e também o cenário mundial.

Segundo Churchill (1983), os dados primários são aqueles obtidos diretamente com os sujeitos que se pretende pesquisar. Já os dados secundários são informações coletadas por outros, e possivelmente, com propósitos diferentes de outras fontes. Esses dados devem ser vistos com cautela.

O levantamento dos dados levou cerca de 530 dias, em razão da dificuldade no agendamento de entrevistas com os empreendedores e ainda localizar os proprietários das empresas que não exerciam mais suas atividades.

O tempo de cada entrevista foi de aproximadamente duas horas e meia, devido à necessidade de prévios esclarecimentos sobre a utilização das informações obtidas, com o detalhamento do trabalho, para vencer o receio dos empreendedores de que os dados coletados fossem utilizados pela concorrência. Algumas entrevistas foram completadas por telefone para esclarecimentos adicionais. E ainda, era necessário relembrar dados em alguns casos de mais de 20 anos.

Para Selltiz et al (1974, p. 271) em uma entrevista "existe a oportunidade de maior flexibilidade para a obtenção da informação". Ou seja, a pergunta pode ser repetida, diminuindo-se erros de interpretação, bem como, permite a investigação de informações que venham a surgir durante a aplicação da entrevista, não previstas no roteiro estabelecido.

Apesar do número relativamente pequeno de empresas investigadas, a aplicação da entrevista facilitou a compreensão dos dados obtidos, devido, principalmente, a

flexibilidade proporcionada, pois permitiram ampla discussão e esclarecimento de cada informação.

As entrevistas foram abrangentes no tocante à avaliação de longo prazo das micros e pequenas empresas, porém foram conduzidas conforme roteiro preestabelecido no Apêndice “A”, onde está previsto, entre outras abordagens, a livre informação dos entrevistados sobre os critérios utilizados.

A pesquisa participante também foi utilizada tendo em vista que a experiência profissional do pesquisador permitiu uma interação entre este e os elementos de análise.

Segundo Serva (1995), a observação participante refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa “onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo de coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados”. Nesse caso, os elementos de análise interagem como sujeitos no processo de estudo.

Com o objetivo de sistematizar e facilitar a condução da pesquisa junto aos empreendedores que foram consultados foi programado um roteiro de entrevistas, apresentado no Apêndice A, dividido em duas formas, um para as empresas ativas e outro para empresas inativas.

As empresas pesquisadas foram identificadas pelas letras “A” a “D” para efeito de divulgação dos resultados.

3.5. TRATAMENTOS DOS DADOS

Os dados deste estudo após coletados foram avaliados e analisados em seu contexto e ainda utilizados como análise comparativa entre as micro e pequenas empresas pesquisadas, bem como com a bibliografia estudada.

3.6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A primeira limitação do presente trabalho diz respeito à modalidade em que a pesquisa se encontra. O estudo de caso restringe-se a um grupo limitado de empresas.

A seleção, sendo feita de forma intencional e não-probabilística, também contribui como fator limitador. O universo tratado não foi abrangente (04 empresas) considerando-se o número de organizações de Manaus. A justificativa reside na dificuldade de algumas empresas compreenderem que as informações solicitadas não iriam ser divulgadas ou publicadas. A grande maioria das organizações procuradas negou a participação no estudo por entender que a pesquisa revelaria dados sigilosos e confidenciais, ou porque não queriam expor o motivo de seu fracasso.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os resultados obtidos estão apresentados tendo como base o roteiro de entrevistas realizadas com os empreendedores das empresas que foram objetos de estudo. Por se tratar de pesquisa exploratória qualitativa não houve preocupação específica em dar tratamento estatístico aos dados, apesar serem trazidas através de informações numéricas ou percentuais em alguns casos.

Visando facilitar a comparação entre as instituições pesquisadas, muitos dados obtidos foram apresentados em tabelas ou figuras.

4.1 RESULTADOS OBTIDOS

A seguir são analisados os resultados de acordo com o roteiro de entrevistas, constante do Apêndice “A”, que serviu de apoio para a pesquisa realizada com as empresas que foram objetos de estudo.

4.1.1 PLANEJAMENTO PARA INICIAR AS ATIVIDADES

Pergunta 01: O que o levou a empreender?

Esta pergunta foi formulada com o intuito de saber o porque do querer ser empreendedor e ainda o porque da escolha do setor de varejo de confecções, e foi utilizada tanto para as empresas ativas quanto para as inativas.

Os resultados estão descritos na tabela 28 abaixo:

Tabela 28 – O que levou a empreender?

Empresa	Situação	Respostas
A	ATIVA	Por ser administradora, trabalhava em uma universidade, e nas horas vagas vendia jóias como complemento de renda e tinha um sonho de vender roupas, iniciou em 1984 em uma pequena loja no bairro da praça 14 vendendo para amigas e através de pedidos, o negócio começou a crescer e no segundo ano de existência o marido que é contador saiu do emprego onde era gerente de uma multinacional e juntos investiram na ampliação do negócio, inclusive se mudando para o bairro Veivalves onde estão até hoje.
B	ATIVA	A ociosidade, pois teve que vir de Fortaleza acompanhando o marido que foi transferido para Manaus, e como tinha tempo disponível, resolveu montar o negócio, mas não tinha isso como ideal e sim passar em um concurso público ou tentar um emprego. O que fez escolher o ramo de confecção foi os elogios que recebia a época sobre sua vestimenta e pela identificação com a atividade e conhecimento de roupas, iniciou as atividades em 1981.
C	INATIVA	Era funcionária pública, mas tinha vontade de ter seu próprio negócio, apesar de já ter tido experiência anterior na área de cozinha industrial. E na família vários membros são comerciantes. E a escolha da atividade confecção foi devido a vizinha que a convidou a abrir a loja, iniciou as atividades em 2003.
D	INATIVA	Trabalhava com o ex-marido em uma empresa de prestação de serviço e ao se divorciar e sair da empresa, resolveu abrir um negócio próprio para se ocupar e ter sua independência junto com sua filha, só não sabia qual atividade, e em um encontro com amigas durante um banho de piscina recebeu uma proposta de assumir uma loja já pronta no Veivalves de uma amiga que estava se mudando para um shopping, iniciou as atividades em 2006.

Observa-se que nas empresas ativas, há um conhecimento e/ou um saber qual atividade iria iniciar, e quanto nas inativas, apenas existia uma vontade sem saber com o que trabalhar, e a escolha foi feita através de indicação e não sobre um desejo, sonho ou identificação pessoal e sim, simplesmente pela vontade de ter um negócio próprio.

Pergunta 02: Você fez algum tipo de planejamento?

O objetivo desta pergunta é levantar se há algum planejamento prévio antes de iniciar as atividades e ainda como foi realizado. Os resultados estão na tabela 29:

Tabela 29 – Realizou Planejamento?

Empresa	Situação	Fez	Respostas
A	ATIVA	NÃO	Abriu a empresa junto ao contador e foi a cidade do Rio de Janeiro comprar o seu primeiro estoque, pois já conhecia as modas do Leblon, Copacabana e Ipanema, e o que suas clientes gostariam de comprar.
B	ATIVA	NÃO	Começou em casa, através do tino comercial, e vendendo para amigos e boca a boca. E ainda, comprou 03 vezes o valor a ser investido em compras de mercadoria, pois tinha muita comunicação como canal de venda, e já buscava sempre capitalizar a empresa utilizando novos investimentos pra aquisição e novas mercadorias.
C	INATIVA	NÃO	Mas realizou um levantamento médio do que seria investido, e tinha algumas marcas de roupas predefinidas para venda.
D	INATIVA	NAO	Aproveitou uma oportunidade da saída de uma franquia para um shopping e utilizou toda a estrutura para iniciar, e o negócio a ser desenvolvido foi definido nesse momento. E apenas verificou de forma simples como seria a sua atividade, onde no fundo queria investir em algo para buscar ocupação.

Do resultado obtido, 100% não realizou planejamento, o que diferencia as ativas das inativas, é que pelo menos as ativas sabiam o que iriam comprar, para quem iriam vender, e iriam investir os recursos que possuíam, mas não houve, mesmo com a insistência da pergunta algo pensado para ser chamado de planejamento de como iriam fazer, apenas fizeram de acordo com as circunstância vivenciadas.

Outra diferença tá no tamanho para iniciar as atividades, enquanto as empresas ativas começaram muito pequenas, sendo até própria casa em uns dos casos, as inativas iniciaram as atividades com uma estrutura no porte de empresas antigas na atividade.

Pergunta 03: Possuía algum conhecimento da atividade a ser desenvolvida?

Esta pergunta tem por objeto verificar qual o conhecimento dos empreendedores na atividade escolhida. Os resultado apresentam que 75% não conhecia a atividade, mas tinha noção de onde comprar e o que comprar por serem usuárias do que iriam vender, e somente a empresa B afirmou ter conhecimento por gostar de roupas.

As respostas confirmam as dificuldades enfrentadas ao iniciar uma atividade por não ter conhecimento a respeito, e essa falta de informação leva em alguns casos a desestímulo e consequentemente ao fechamento com ocorreu com a empresa D.

Pergunta 04: Quais as fontes de recursos (capital/dinheiro) que foram utilizadas?

Objetivo dessa pergunta é saber a origem dos recursos para o investimento inicial dos negócios. Em 100% dos casos os recursos foram oriundos de capital próprio dos empreendedores disponibilizados pela venda de bens, indenização da saída do emprego anterior ou dado pelo marido, mas sempre com o intuito de não dever nada, ou seja, o risco do negócio é 100% do empreendedor, caso não der certo a atividade desenvolvida.

Pergunta 05: Você tinha conhecimento de quem seriam seus fornecedores?

O intuito desta questão é mostrar se sabiam de quem deveriam comprar e onde. O resultado é que 50% sabia o que comprar, mas ainda iam escolher os fornecedores e utilizar a experiência de consumo ou de corretoras e apenas a empresa B afirmou conhecer onde, quem e quanto custaria, e a empresa D não tinha idéia, e solicitou de uma amiga que conhecia pra ir em uma feira que aconteceria em SP.

As respostas reforçam que a falta de planejamento dificulta todo o processo, inclusive se o que será adquirido terá saída para venda ou não, quanto deveria ser investido, qual o valor das mercadorias e quem oferece a melhor condição de compra, situações que fazem diferença em termos de gestão e resultados.

Pergunta 06: E quem seriam seus potenciais clientes?

A pergunta tem como foco saber se os empreendedores sabem pra quem deveriam vender e ainda levantar como seria a forma de busca dos clientes. O resultado apresentado na tabela 30 comprova a diferença entre as empresas ativas e inativas.

Tabela 30 – Conhecimentos sobre quem seriam os potenciais clientes

Empresa	Situação	Conhece	Respostas
A	ATIVA	SIM	Fazia vendas para amigas e participava de desfiles, conhecia os organizadores, participava de festas de formatura e passou a comprar as roupas no estilo que as clientes queriam.
B	ATIVA	SIM	Vendia para o seu círculo de amizade e pela facilidade de comunicação e em vender, além de usar um crediário próprio.
C	INATIVA	NÃO	Focaram a classe média e moradores do Veiralves.
D	INATIVA	NAO	Chamou amigos e familiares para conhecerem a loja, distribuíram panfletos e a divulgação boca a boca.

Pergunta 07: Quanto esperava faturar?

A pergunta visa o levantamento da expectativa de entrada de recursos advindos da atividade desenvolvida antes do seu início, e pelos resultados obtidos, 100% das empresas entrevistadas não sabiam e nem tinham idéia de quanto esperavam faturar, apenas pensavam em vender o quanto tinham gasto e ou o dobro do que tinham comprado pra revenda e ainda vender o valor que fizesse face as despesas, e em nenhum momento os empreendedores comentaram em maximizar o capital investido, a preocupação maior era pagar fornecedores e despesas.

Pergunta 08: Qual rendimento esperava obter (ganho sobre o dinheiro investido) ?

A finalidade deste questionamento é buscar informações quanto a oportunidade de investimento e retorno financeiro, e confirmar se os empreendedores ao decidir pela atividade a ser desenvolvida buscavam retorno financeiro ou apenas ter um negócio.

Do resultado obtido verifica-se que 100% não sabiam quanto renderia os recursos investidos e ainda confundem a rentabilidade sobre o investimento com o percentual aplicado sobre as compras para formação de preço de venda, o que confirma o interesse em ter um negócio próprio e/ou se ocupar em detrimento do rendimento financeiro.

Pergunta 09: Quanto esperava gastar ao iniciar as atividades?

Este questionamento pretende verificar se o empreendedor tinha informações suficientes das necessidades de investimento, confirmar se tinha planejado ou tinha um limite de desembolso para investir e iniciar as atividades e ainda, se gastou o esperado.

O resultado mostra novamente a falta de conhecimento e de planejamento para iniciar uma atividade, somente a empresa C demonstrou saber qual valor seria desembolsado, informando que 30% dos recursos seriam gastos com infra-estrutura e 70% com aquisição de estoque para venda. As demais empresas alegaram não saber quanto precisariam e que gastaram até onde possuíam recursos, e em alguns casos conseguiram prazo com fornecedores pra finalizar as necessidades, além de alegarem que gastaram mais do que imaginavam e mesmo assim ainda ficou faltando recursos para a o negócio iniciar da forma como pretendiam.

Com base nos resultados do conjunto das nove respostas, conclui-se que os empreendedores iniciam as atividades baseados apenas na vontade de se ter um negócio, o que os levam ao fracasso como ficou comprovado com as respostas das empresas C e D ou em acreditar num potencial particular ou de conhecimento impírico e aos poucos formando a estrutura necessária, começando sem depender financeiramente e tendo outra fonte de renda pra o sustento próprio, tempo este que permite aprender sobre a atividade e de realizar investimentos conforme o crescimento da empresa, mas com fraca avaliação do negócio e sem perspectivas de rentabilidade sobre a oportunidade de investimento, ou seja, inicia-se uma empresa apostando na sorte para que a mesma sobreviva.

4.1.2 DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE

Pergunta 10: Qual o valor médio dos gastos mensais? E faturamento?

Esta pergunta tem como objetivo verificar qual o nível de atividade desenvolvida pelas empresas entrevistadas e se estão de acordo com as expectativas pessoais dos empreendedores.

Os resultados obtidos estão na tabela 31:

Tabela 31: Valor dos Gastos e Faturamento mensal médio

Empresa	Situação	Gastos (Fixos + Compra de mercadoria)	Faturamento
A	ATIVA	(R\$ 30.000,00 + R\$80.000,00) R\$ 110.000,00	R\$ 120.000,00
B	ATIVA	(R\$ 30.000,00 + R\$ 60.000,00) R\$ 90.000,00	R\$ 100.000,00
C	INATIVA	(R\$ 5.000,00 + R\$ 10.000,00) R\$ 15.000,00	R\$ 40.000,00
D	INATIVA	(R\$ 3.000,00 + R\$ 2.500,00) R\$ 5.500,00	R\$ 4.200,00

A empresa D possui uma característica diferente, a mesma não realizava compras mensais, e sim a cada 06 meses em feiras do setor na cidade de São Paulo com um valor médio de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) o que representa R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) mensais conforme explicitado na tabela 31.

Pelos valores expostos, com exceção da empresa D que apresentava um faturamento aquém da sua capacidade instalada as demais possuem faturamento condizente com os investimentos realizados.

Pergunta 11: Qual a forma planejada para atingir os potenciais clientes?

A pergunta visa entender como as empresas mantêm os níveis de venda e quais as idéias utilizadas para atrair o seu público consumidor. O resultado obtido mostrou o seguinte:

Tabela 32 – Forma de atingir potenciais clientes

Empresa	Situação	Ações
A	ATIVA	Utiliza telemarketing e mala direta para clientes cadastrados, atrai novos com a vitrine da loja, devido sua localidade e quando há lançamentos de coleção, realiza desfiles e eventos fechados para 60 clientes tops, e moda inverno e verão.
B	ATIVA	Conquistou credibilidade com a carteira de clientes, focando cliente independentes, com formação e atuação pessoal com maturidade, evitando inadimplência, como médicas, promotoras etc e se utiliza de telemarketing e uso de mídias como jornais, revistas, outdoor, veste a reporter da tv cultura, realiza permutas e patrocínio de eventos como formaturas, casamentos etc.
C	INATIVA	Propaganda de outdoor, jornais, participações em eventos, citação em colunas sociais.
D	INATIVA	Utilizou por um mês outdoors e esperava mais pelos clientes vir comprar do que ir em busca dos mesmos, e por último tentou a venda porta a porta através de uma vendedora externa.

As empresas ativas tem um perfil mais agressivo para atingir os potenciais clientes, o que garante o nível de faturamento nas condições demonstradas na tabela 31.

Pergunta 12: Quais os controles financeiros utilizados?

Essa questão procurou investigar quais as formas de controle financeiros, como são elaborados, qual a temporalidade de análise e confiança nas informações.

Verificou-se que as empresas ativas utilizam software de controle, e ainda planilhas de excel para complemento e separação dos gastos e receita. As empresas inativas utilizavam apenas controle através de planilha como anotação do que recebe e gasta, e a empresa D pela pouca movimentação de recursos abandonou os controles por não sentir necessidade de uso e por desmotivação com a situação da empresa.

4.1.3 CONCORRÊNCIA

Pergunta 13: Antes de abrir a empresa sabia quem seriam seus concorrentes?

A pergunta visa obter informação quanto ao conhecimento dos empreendedores sobre as empresas que atuavam no mercado antes de iniciarem suas atividades.

Verificou-se nos resultados obtidos que os empreendedores sabiam quem eram seus concorrentes, mas não tinham informações a respeito de como eles atuavam no mercado, as empresas ativas (A e B) por terem iniciado suas atividades em uma época de expansão da cidade de Manaus, não tinham tantos concorrentes e o mercado era muito demandante e na atualidade tem informações de quais marcas vendem e preço, e as empresas inativas (C e D) conheciam quem atuava no mercado, mas não como os mesmos poderiam afetar seu negócio, seja por achar diferente em termos de tamanho e/ou tempo, ou seja, fica evidenciado que a análise de mercado é fraca e com informações insuficientes.

Pergunta 14: Quais os concorrentes atuais?

Objetivo desta questão é evidenciar se os concorrentes são os mesmos já existentes ou se há novas empresas e ainda se há concorrentes que não foram observados na época da abertura da empresa.

Pelos resultados obtidos verificou-se que os concorrentes pré-existentis continuam em atividade e sendo a referência e ainda que houveram novas empresas neste período e devido a forma de atuação no primeiro momento incomodaram e até foram responsáveis pelo fechamento de outras ocasionado pelo preço abaixo do praticado, novas marcas de roupas, facilidades de pagamento etc, mas não resistiram e fecharam. Atualmente o cenário para as empresas inativas (C e D) é o mesmo de quando foram iniciar e para as empresas ativas (A e B) os concorrentes fortes são os mesmos, inclusive entre elas

mesmas, e informa que iniciam e fecham empresas constantemente, mas estão sempre informados e atentos para os novos entrantes.

Pergunta 15: O que diferencia sua empresa dos concorrentes?

O foco dessa abordagem foi para saber qual a percepção do empreendedor frente a atuação dos concorrentes e qual as suas atitudes e idéias, e ainda perceber como se coloca a frente dos concorrentes.

As respostas evidenciam a agregação de valor com serviços e da força da marca nas empresas ativas, o que as diferenciam sem a necessidade de baixar preços e diminuir margem de lucratividade, quanto que nas empresas inativas fica evidente o uso do preço inferior, diminuindo a margem de lucratividade e consequentemente a situação financeira da empresa no longo prazo, e ainda o uso de artefatos para agregar valor sem ser repassado ao preço diminuindo ainda mais a margem de lucro.

As informações obtidas foram:

- Empresa A: “Os nossos diferenciais são a localização da loja, o atendimento dos nossos funcionários, possuímos 03 marcas exclusivas, nossa vitrine, e o principal, nós não vendemos roupas, nós vendemos moda e ainda somos formadores de opinião no mercado.”
- Empresa B: “Atendimento, oferecendo simpatia, chá, cafezinho, água, através de uma equipe comprometida, honesta e que busca a satisfação do cliente focando a customização no atendimento e com pós-venda efetivo e serviços de costureira interno na loja.”
- Empresa C: “Atendimento, variedade, viajava de dois em dois meses e tinha novidades antes dos concorrentes e preços mais competitivos.”

- Empresa D: “Achei difícil achar algo nessa área que me diferenciasse, e tentei buscar qualidade, embalagens bem apresentadas e dava presentes para as clientes.”

4.1.4 HABILIDADES GERENCIAIS

Pergunta 16: Qual sua função na empresa?

Este questionamento pretende verificar como o empreendedor visualiza a sua inserção no processo de gestão da empresa.

Verificou-se nas respostas que as empresas ativas (A e B) dividem as funções com os maridos, ou seja, eles são responsáveis pela área administrativa, financeira, controles e organizacional e elas pela área comercial, compra e venda de mercadorias, enquanto que nas empresas inativas (C e D) todo o processo é concentrado em uma única pessoa, que fica responsável por fazer tudo na empresa, da venda a administração, inclusive a empreendedora da empresa D reservava trinta minutos todos os dias para realizar a limpeza da vitrine e arrumação da loja.

Conclui-se que o excesso de funções não permite que o empreendedor realize com êxito suas atividades, pois no momento que está vendendo e comprando deixa de controlar, organizar e gerenciar, e acaba se perdendo com o acúmulo de atividades.

Pergunta 17: Qual habilidade você tem como gestor que o destaca?

Objetivo desta pergunta é perceber o que o empreendedor tem de melhor e se está relacionado com as atividades desempenhadas na empresa.

O resultado da pesquisa demonstrou que 75% dos entrevistados estão desempenhando a função que possui mais habilidade, que realmente estão inseridos na empresa no que fazem de melhor como negociar, organizar, conhecimento de administração, persuadir e vender, sendo que a empresa D, informou que a habilidade principal está no sentido de ser persistente e de fazer bem feito tudo que faz, mas que estava buscando através de cursos habilidades de gerenciamento, negociação etc, ou seja, estava atuando sem uma habilidade totalmente formada para gerenciar a empresa, e sim simplesmente por ser a dona do negócio.

Pergunta 18: Você tem alguma estratégia?

O objetivo desta questão é apurar se há e qual a estratégia dos empreendedores entrevistados.

O resultado do questionamento apresentou entre as empresas as que realmente sabem onde querem chegar e as que apenas possuem um sonho, segue abaixo os depoimentos dos gestores de cada empresa:

- Empresa A: “ Sim, agregar serviços para fidelizar mais clientes, retendo da minha própria carteira que possui entre 2000 e 3000 clientes cadastrados.”
- Empresa B: “Não, apenas tenho idéia do que quero ser e busco fazer as coisas de acordo com esse objetivo, então treino a equipe, dialogo sobre a importância de satisfazer os clientes, de atender suas expectativas e ter produtos de acordo com as necessidades de minha clientela.”
- Empresa C: “Sim, queria abrir em shopping, e utilizar marcas fortes.”
- Empresa D: “Não, o que pensava era abrir uma e depois outra em outro bairro, mas nada de como chegar a esse resultado.”

4.1.5 VISÃO DE FUTURO (EMPRESAS ATIVAS)

Pergunta 19: Qual a sua visão para a empresa daqui a 05 anos?

Esta pergunta busca obter informação quanto a perspectiva dos empreendedores de como os mesmos imaginam suas empresas daqui a 05 anos.

Observa-se que as empresas A e B buscam melhorar a estrutura da empresa, oferecer melhores serviços e melhorar como um todo, apesar de não terem até o momento sucessores para pensar a empresa além de 05 anos. Segue abaixo os depoimentos:

- Empresa A: “Penso mais no dia a dia do que no futuro, mas realizo investimentos na empresa e já estou pensando em uma aposentadoria, pois não tenho sucessor, então pretendo alugar ou vender, mas na verdade ainda não sei o que será feito, o que não me impede de buscar melhorias continuamente.”
- Empresa B: “ Vejo a minha loja linda, reformada, com mais clientes e oferecendo um melhor serviço com clientes cada vez mais satisfeitos, ou seja, em vez de vender roupa, quero encantar o cliente, e como não tenho sucessor não pretendo que seja maior ou abrir outras unidades.”

Pergunta 20: Quais os treinamentos oferecidos aos funcionários?

Essa questão pretende verificar se a empresa faz investimentos nos funcionários com objetivo de manter-los e ainda como retorno um melhor desempenho dos mesmos.

Observou-se os investimentos realizados tanto internamente quanto externamente, com o objetivo claro de oferecer aos clientes atendimento com pessoas qualificadas e capazes de vender melhor e prestar um serviço condizente com as expectativas do empreendedor, abaixo os depoimentos de cada empresa:

- Empresa A: “Às vezes pago cursos via sebrae para vendas, e o funcionário ao iniciar, recebe treinamento quanto a experiência da empresa, pois trabalho com moda, e procuro ensinar toda a experiência adquirida, pois não vendo roupa, vendo moda, formação de opinião.”
- Empresa B: “Sim, os inscrevo nos originados nos conselhos de classe, empresto livros e fazem cursos diversos oferecidos no mercado para venda e atendimento.”

Pergunta 21: Qual a perspectiva de crescimento oferecida aos funcionários?

O questionamento visa verificar o que a empresa oferece aos funcionários como desenvolvimento profissional e retenção dos mesmos ao longo do tempo.

Verificou-se que o crescimento oferecido não é hierarquico e sim profissionalmente e pessoal, através da experiência adquirida e cursos realizados.

Conclui-se que não são suficientes para manter pessoas ambiciosas e que buscam posições sociais e melhores qualificações.

Abaixo os depoimentos dos gestores das empresas:

- Empresa A: “Não, pois a estrutura não permite, mas ofereço crescimento profissional e de ganho com desempenho pela comissão de vendas.”
- Empresa B: “Sim, através de metas de vendas, e a valorização como ser humano, ou seja, cresce como pessoa, e não como uma carreira.”

Pergunta 22: Recuperou o investimento realizado? E continua investindo?

Visa através deste questionamento verificar o retorno dos recursos investidos e ainda se o empreendedor continua acreditando no negócio e com capacidade de investimento.

Verificou-se que as duas empresas recuperaram os investimentos e continuam a reinvestir no negócio, ampliando e melhorando as instalações, a empresa A que iniciou com 16 metros quadrados, atualmente está com 250 metros quadrados de loja, portanto, conclui-se que até o momento ambas tiveram sucesso no seu empreendimento e estão há mais de 20 anos no mercado e da atividade desenvolvida tiram seu sustento, geram emprego e renda e opção de consumo contribuindo com a qualidade de vida da cidade de Manaus.

Pergunta 23: Utiliza ajuda externa para gerir a empresa?

A questão visa verificar se obtiveram ajuda ou não pra alcançar o sucesso na atividade.

Verificou-se que não utilizaram ajuda externa, alegando que possuem formação na área e conhecimento para conduzir a gestão da empresa, e a gestora da empresa B, comentou que atualmente pensa em ouvir propostas caso alguma consultoria a procure, pois anteriormente não aceitava fornecer informações ou ouvir opiniões de pessoas que não estavam envolvidas na sua atividade.

Conclui-se, que as empresas entrevistadas continuam buscando o crescimento e a melhoria contínua para manterem-se no mercado.

4.1.6 TÉRMINO DAS ATIVIDADES (EMPRESAS INATIVAS)

Pergunta 19: Por que encerrou as atividades?

A pergunta pretende saber o motivo que levou a empresa a encerrar as atividades e ainda entender a percepção dos empreendedores para a tomada de decisão.

Tem-se os depoimentos abaixo explicando o porque do fechamento:

- Empresa C: “Foi uma sequência de fatores, primeiramente a perda da marca que era principal venda da loja para uma concorrente que iria abrir uma franquia, depois problemas pessoais, e a gravidez motivou o fechamento por questão de tempo e dedicação. A perda da marca reduziu o faturamento em 60%, e uma concorrente reduziu preços de forma exagerada em outra marca forte da empresa, o que acabou desmotivando a continuidade e a opção para me dedicar a gravidez e fechar a loja.”
- Empresa D:” Percebi que estava pagando para ter a loja, ou seja gastava mais do que vendia.”

Verifica-se que o motivo do encerramento é motivado pelas perdas financeiras percebidas ao longo do desenvolvimento das atividades, e em nenhum caso observou-se a capacidade de reação do gestor para mudar a situação e tornar a empresa lucrativa.

Pergunta 20: Oferecia algum treinamento aos funcionários?

A questão visa verificar se havia investimentos nos funcionários para mantê-los e melhorar o rendimento dos mesmos.

Verificou-se que realizavam treinamentos em venda e em cursos similares no SEBRAE, mas sem um treinamento com o perfil próprio para atuação na empresa.

Pergunta 21: Oferecia alguma perspectiva de crescimento aos funcionários?

A pergunta almeja saber se a empresa oferecia desenvolvimento profissional e buscava reter os funcionários.

Observou-se que ofereciam a oportunidade de o vendedor ser gerente da loja e crescimento pessoal.

Pergunta 22: Recuperou os recursos investidos?

A questão visa saber se recuperaram os investimentos até o fechamento da empresa.

Verificou-se que a empresa C recuperou os investimentos com o uso da atividade e a empresa D recuperou parte dos recursos com a venda do imobilizado da empresa.

Pergunta 23: Procurou ajuda para gerir a empresa?

A questão visa verificar se obtiveram ajuda ou não pra tentar reverter os rejuízos e alcançar o sucesso na atividade.

Ficou constatado com o resultado da pesquisa que as empresas inativas não buscaram soluções externas para gerir a empresa, ocasionado por desmotivação e ou desilusão em ter um negócio próprio e ainda, por pensarem que o serviço de consultoria é apenas para grandes empresas e os preços pelo serviço são acima das condições financeiras de suas empresas, e alegam ainda que não solicitaram nenhum orçamento a respeito. O contato externo era apenas troca de idéias com outros lojistas e conversa com o contador, mas nada que ajudasse a gerir a empresa.

Pergunta 24: Encerrou a empresa nos órgãos competentes?

Esta questão tem como requisito saber se os empreendedores ao encerrar as atividades, cancelaram seus registros nos órgãos competentes como Receita Federal, Junta Comercial, Prefeitura e outros.

Portanto, o resultado aponta que as empresas inativas não realizaram o cancelamento de seus registros, alegando dificuldades para realizar tal ato e falta de tempo, e a empresa D resolveu alterar o objetivo social da empresa e sua filha está tentando uma nova oportunidade no setor de eventos sociais.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Portanto, evidencia-se que os empreendedores antes de iniciar uma micro ou pequena empresa precisam dedicar maior atenção na análise do risco de suas atividades, com ênfase especial para a sua pessoa no sentido de verificar se tem competência, experiência e visão estratégica, e caso não possua tais habilidades, que procure ajuda com profissionais habilitados, pois são fatores que influenciam decisivamente no futuro das micro e pequenas empresas.

Segundo Ansoff (1981), as organizações na década de 1950, perceberam a necessidade de entender o ambiente em que estavam inseridas, surgindo o que chamamos de “Planejamento Estratégico” onde esta ferramenta ajuda as empresas saberem onde estão e pra onde querem ir, e o que fazer para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças, e o que este estudo revelou, é que as empresas pesquisadas não o fazem, portanto ficam sem saber o que fazer, que decisão tomar, o que melhorar, onde estão as ameaças e quais oportunidades aproveitar, conseqüentemente levando ao fechamento.

Outra situação relevante, é que o motivo da abertura de um negócio, é a vontade de ser o próprio dono, ou de ter algo a fazer, e não a visão de investidor, de tomar a decisão de iniciar uma atividade vislumbrando uma oportunidade para maximizar os recursos investidos, mas sim de ocupar um tempo ocioso ou por não saber o que fazer quando possui recursos financeiros disponíveis, e outro caso por necessidade de sobrevivência.

Conclui-se, que se o Brasil buscar capacitar os empreendedores com uma visão estratégica, para que percebam a necessidade de pensar a longo prazo, o País será mais forte, mais desenvolvido, com geração de emprego e renda de forma mais equitativa e constante pois essas empresas representam 98% dos negócios no Brasil.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo, alcançou os objetivos propostos, pois evidenciou tanto na revisão da bibliografia quanto na pesquisa de campo como é a gestão das micro e pequenas empresas, abordado as estratégias utilizadas e as dificuldades da implantação da gestão estratégica e ainda o objetivo geral almejado com a confirmação de que a estratégia influencia na longevidade das micro e pequenas empresas.

As pequenas organizações revelam vários fatores sobre sua importância no cenário nacional, principalmente, no que se refere aos índices de empregabilidade e participação no desenvolvimento econômico. Ao mesmo tempo, expõem aspectos de sua fragilidade interna no tocante ao planejamento administrativo e a falta de formalização de alguns procedimentos básicos que impedirão, na melhor das hipóteses, seu desenvolvimento podendo, mesmo, chegar à impossibilidade de manutenção de algumas no mercado.

Tais fragilidades, muitas vezes, têm origem nas circunstâncias em que as pequenas empresas se formam e em como vão se adaptando às suas necessidades. Infelizmente, tais empresas nem sempre medem seus índices de sucesso ou insucesso; mantêm em um baixo grau de especialização os seus recursos humanos; e subutilizam tecnologia e informações, essas questões, ao longo do seu tempo de vida, perfazem uma enorme diferença já que encontram-se no mesmo cenário em que estão inseridas grandes empresas e um alto grau de competitividade.

Estas particularidades das pequenas empresas aliadas ao grande dinamismo que precisam alcançar, a fim de diminuir a distância que existe entre seus resultados e os da concorrência, bem como, o fato de possuírem menores fontes de recursos justificam a

necessidade de um controle maior de suas atividades e conseqüentemente da formação dos proprietários gestores, pode-se elencar alguns fatores associados ao sucesso ou fracasso das micro e pequenas empresas conforme mostra a tabela 33 abaixo:

Tabela 33 – Fatores de Sucesso e fracasso:

FATORES	MAIOR RISCO DE EXTINÇÃO	MAIOR CHANCE DE SUCESSO
Experiência Prévia	Empreendedor sem experiência no setor de atividade escolhido.	Empreendedor com Experiência no setor de atividade escolhido.
Planejamento antes de abrir a empresa.	Falta de um planejamento prévio ou adequado.	Maior consciência sobre o negócio. Busca de informações sobre os aspectos legais, fornecedores, qualificação dos funcionários e potenciais clientes.
Administração do negócio.	Descuido com o fluxo de caixa, aperfeiçoamento do produto e cliente.	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em divulgação e propaganda.
Uso de Assessoria.	Não utiliza assessoria externa.	Utiliza assessoria externa.
Disponibilidade de capital.	Falta de capital (capital de giro e capital próprio)	Certa disponibilidade.
Idade da empresa.	Há maior risco no primeiro ano de atividade.	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar.

Fonte adaptado SEBRAE (1999)

Notou-se que existe uma preocupação dos proprietários entrevistados em manter suas empresas competitivas, no entanto, alguns deles não têm muita clareza sobre qual caminho seguir e por isso não possuem nenhuma estratégia formalizada, simplesmente reagem às mudanças do ambiente. Percebe-se que esses empresários ainda estão despertando para a necessidade de formular estratégias.

A turbulência ambiental, de fato torna a previsão do ambiente uma tarefa difícil para os micro e pequenos empresários, mas o processo de formulação da estratégia deve ser visto

como uma ferramenta que possibilita reflexões e análise sobre os possíveis acontecimentos e propiciar um melhor conhecimento do ambiente de atuação da empresa, preparando-a para possíveis mudanças e se possível antecipando-se a estas. Fato que em 02 (empresa A e empresa B) das empresas analisadas tal prática já vem sendo utilizada, de forma inicial ainda, mas que parece dar bons resultados.

Este estudo possibilitou verificar em campo a realidade desse nicho tão extenso e complexo e da bibliografia que aborda o tema, o Brasil é um país com diversas oportunidades que se bem aproveitadas pode no futuro ter empresas líderes mundiais, pois nenhuma nasce grande, apenas nossos empreendedores não conseguem modelar uma estratégia de longo prazo e utilizam a reação em vez da pro-atividade para se manter no mercado, não realizam planejamento prévio e ainda tomam as decisões iniciais de se implantar uma empresa com poucas informações, é mais na vontade de ter um negócio e não como uma oportunidade de investimento, conclui-se que os resultados dessa pesquisa ratificam os estudos já realizados por outros pesquisadores e a pesquisa SEBRAE sobre mortalidade das micro e pequenas empresas conforme consta no capítulo 02 deste estudo.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho o que se pretendeu foi comprovar que a estratégia influencia na longevidade das micro e pequenas empresas, acredito serem importantes novas explorações não só neste tema, mas também no desenvolvimento de modelo de implantação de estratégia neste nicho de empresas e ainda a viabilidade de políticas públicas ou criação de instituições que possam auxiliar na elaboração de estudos iniciais para implantação dessas empresa, bem como treinamento com acompanhamento de performance buscando a longevidade e com ela a geração de emprego, renda e desenvolvimento para o Brasil.

6. BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988

ASSAF NETO, Alexandre; e SILVA, César Augusto T. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2000.

AZOLINI, Jonas Morales. **Gerenciamento de Micros e Pequenas Empresas**. 2001, 46 p. Notas de aula, Não publicado

BANCO DO BRASIL. **Negócios com Pessoa Jurídica**. Apostila de treinamento. Brasília: GEPES. 2001a.

BLATT, Adriano. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel. 1999.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **A informação e o conhecimento na Biologia do Conhecer: uma abordagem cognitiva para os estudos em Inteligência Empresarial**. 2002. 163f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

BRASIL. Lei no.9.841, de 05.10.1999. **Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 12/09/2006.

BRASIL. Lei Complementar 123 de 14.12.2006. SIMPLES NACIONAL

BUENO, Valmor de Fátima Ferreira. **Avaliação de risco na concessão de crédito bancário para micros e pequenas empresas**. 2002. 87 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis (SC).

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração. São Paulo, v.26, n. 3, p. 95-97, jul/set, 1991.

CARMO, Vadson Bastis; PONTES, Cecília C. Cunha. Sistemas de informação gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.1, p.49-58, jan/abr, 1999.

CHER, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. 2ª. ed. São Paulo: Maltese, 1991.

CHURCHIL, G. A. **Marketing Research: Methodological Foundations**. New York: Dryden Press, 1983.

FIGUEIREDO, Rubens. **Temas fundamentais para as micro e pequenas empresas**. Brasília: SEBRAE, 2001.

GONÇALVES, A; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996.

LEONE, Nilda M.C.P. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 34, no. 2, p. 91-94, abr/jun. 1999.

MACHADO, José Roberto, **A Arte de Administrar Pequenos Negócios**. 2º Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTIN, C.J. Information management in the smaller business: the role of the top manager. **International Journal of Information Management**, v.9, n.3, p.187-197, sep. 1999.

OLIVEIRA, Marlene, BERTUCCI, Maria da Graça Eulálio de Souza. As Pequenas e Médias Empresas e a Gestão da Informação. In: PAIM, Isis (org.) **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte: Escola da Ciência da Informação / UFMG, p.219-238, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

REGO, Araguacy Affonso, et al. **Fatores Condicionantes e taxa de moralidade de empresas**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1999.

REVISTA EXAME. **Empreendedorismo Brasil em Primeiro?** Artigo Pág. 20, fevereiro de 2001.

REVISTA PEGN. **Pequenas Empresas Grandes Negócios, nº 157**. Artigo, fevereiro de 2002.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1982.

SEBRAE. **Coleção Novos Empreendedores**. Fascículos 1 a 5. São Paulo.

SEBRAE. **Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 08.08.2006.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4ª. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SERVA, Maurício. **Observação participante e pesquisa em administração**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79. mai/jun 1995.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2a. Edição revisada. Florianópolis: UFSC, 2001.

SYKES, Wendy. **Validity and reability in qualitative market research, a review of literature**. London, Journal of Marketing Research Society, v. 32, no. p. 289-328, July, 1990.

VAN LOYE, Guy. **Organização do poder e finanças das PME**. Revista Direção e Gestão. no. 132, Dez. 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social:

CNPJ:

Endereço:

Nome de fantasia:

Sócios/Proprietário:

PLANEJAMENTO PARA INICIAR AS ATIVIDADES

- 1) O que o levou a empreender?
- 2) Você fez algum tipo de planejamento?
- 3) Possuía algum conhecimento da atividade a ser desenvolvida?
- 4) Quais as fontes de recursos (capital/dinheiro) que foram utilizadas?
- 5) Você tinha conhecimento de quem seriam seus fornecedores?
- 6) E quem seriam seus potenciais clientes?
- 7) Quanto esperava faturar?
- 8) Qual rendimento esperava obter (ganho sobre o dinheiro investido) ?
- 9) Quanto esperava gastar ao iniciar as atividades?

DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

- 10) Qual o valor médio dos gastos mensais? E faturamento?
- 11) Qual a forma planejada para atingir os potenciais clientes?
- 12) Quais os controles financeiros utilizados?

CONCORRENTES

- 13) Antes de abrir a empresa sabia quem seriam seus concorrentes?
- 14) Quais os concorrentes atuais?
- 15) O que diferencia sua empresa dos concorrentes?

HABILIDADES GERENCIAIS

- 16) Qual sua função na empresa?
- 17) Qual habilidade você tem como gestor que o destaca?
- 18) Você tem alguma estratégia?

VISÃO DE FUTURO (EMPRESAS ATIVAS)

- 19) Qual a sua visão para a empresa daqui a 05 anos?
- 20) Qual os treinamentos oferecidos aos funcionários?
- 21) Qual a perspectiva de crescimento oferecida aos funcionários?
- 22) Recuperou o investimento realizado? E continua investindo?
- 23) Utiliza ajuda externa para gerir a empresa?

TÉRMINO DAS ATIVIDADES (EMPRESAS INATIVAS)

- 19) Por que encerrou as atividades?
- 20) Oferecia algum treinamento aos funcionários?
- 21) Oferecia alguma perspectiva de crescimento aos funcionários?
- 22) Recuperou os recursos investidos?
- 23) Procurou ajuda para gerir a empresa?
- 24) Encerrou as empresas nos órgãos competentes?