

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**OS FATORES EXTERNOS E INTERNOS E A SUA
RELAÇÃO COM O ÊXITO OU FRACASSO DAS EMPRESAS
DE PEQUENA DIMENSÃO**

HIROSHI WILSON YONEMOTO

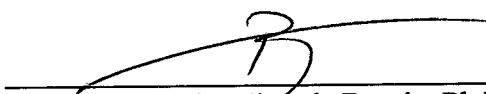
FLORIANÓPOLIS – SC

1999

OS FATORES EXTERNOS E INTERNOS E A SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO OU FRACASSO DAS EMPRESAS DE PEQUENA DIMENSÃO

Hiroshi Wilson Yonemoto

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de concentração: Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica), e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

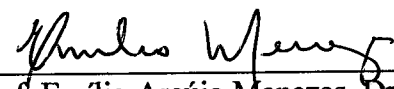


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

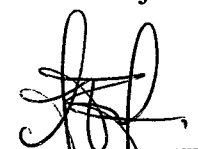
BANCA EXAMINADORA



Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador



Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.



Prof.ª Aline França de Abreu, Ph.D

Florianópolis, abril de 1998

HIROSHI WILSON YONEMOTO

**OS FATORES EXTERNOS E INTERNOS E A SUA
RELAÇÃO COM O ÊXITO OU FRACASSO DAS EMPRESAS
DE PEQUENA DIMENSÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, com concentração na Área de Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica.

Florianópolis – SC

1999

*A Ana, minha esposa amada,
que esteve sempre a meu lado
nos momentos mais difíceis e a
Felipe, meu filho, que nasceu
durante a realização deste
trabalho*

AGRADECIMENTOS

A minha esposa ANA, por seu amor, carinho, compreensão, respeito, companheirismo e amizade.

A minha família, pelo grande auxílio financeiro sem o qual não seria possível a conclusão deste trabalho, mas sobretudo, por dar total apoio e deixando-me à vontade para seguir o caminho que eu escolhesse.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pela oportunidade oferecida para a realização deste trabalho.

Ao professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pela oportunidade concedida, orientação e apoio em todas as etapas de trabalho.

À CAPES, pelo apoio financeiro durante os últimos meses de trabalho.

Aos amigos e colegas, que me acompanharam e auxiliaram durante esta jornada.

A todos que de maneira direta ou indireta contribuíram para a realização desta dissertação.

E a DEUS, por estar sempre presente, proporcionando luz, sabedoria e paz.

Sumário

1. Introdução.....	01
1.1. Justificativa do Trabalho.....	03
1.2. Objetivos do Trabalho.....	05
1.3. Estrutura do Trabalho	06
1.4. Limitações do Trabalho.....	07
2. Pequenas Empresas.....	09
2.1. Conceitos e Definições.....	11
2.1.1. Empresa.....	12
2.1.2. Tipos de Empresas.....	13
2.2. Empresas de Pequena Dimensão.....	15
2.3. Importância Sócio-Econômica.....	16
2.4. O Empreendedor.....	18
2.5. Causas para o Sucesso ou Fracasso Das Empresas de Pequena Dimensão.....	23
3. Fatores de Êxito de Fracasso das Empresas de Pequena Dimensão.....	32
3.1. Fatores Externos à Empresa.....	35
3.1.1. Demanda.....	35
3.1.2. Oferta.....	39
3.1.3. Fatores de Produção.....	40
3.1.4. Características Regionais.....	42
3.2. Fatores Internos à Empresa.....	43
3.2.1. Direção e Gestão.....	44
3.2.2. Produção.....	46
3.2.3. Recursos Humanos.....	47
3.2.4. Finanças.....	54
3.2.5. Área Comercial.....	56

3.3. Fatores Relacionados ao Empreendedor.....	61
3.3.1. Necessidades.....	61
3.3.2. Conhecimento.....	62
3.3.3. Habilidades.....	62
3.3.4. Valores	63
4. Análise dos Fatores Externos e Internos das Empresas de Pequena Dimensão.....	66
4.1. Fatores Utilizados na Pesquisa.....	66
4.2. Dados Técnicos.....	68
4.2.1. Considerações sobre a amostra.....	70
4.2.2. Considerações sobre o Questionário.....	70
4.3. Inferência Estatística.....	73
4.3.1. Estatística Paramétrica e Não-Paramétrica.....	74
4.3.2. O Teste U de Mann Whitney.....	77
4.4. Metodologia.....	81
4.5. Análise dos Dados.....	85
5. Considerações Finais.....	103
5.1. Conclusões.....	103
5.2. Sugestões para Futuros Trabalhos.....	105
Bibliografia.....	106
Anexos.....	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – Empresa e Indústria Competitiva.....	33
Figura 3.2 – Inter-Relação entre os Fatores de Êxito e Fracasso.....	34
Figura 3.3 – Interligação entre os Fatores Externos e Internos e as Variáveis.....	64
Figura 4.1 – Região de Rejeição.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Classificação segundo o número de empregados.....	15
Tabela 4.1 – Dados Técnicos.....	69
Tabela 4.2 – Disposição Geográfica dos dados.....	69
Tabela 4.3 – Disposição das questões do questionário.....	71
Tabela 4.4 – Teste Estatístico no cenário I.....	85
Tabela 4.5 – Ordenação dos fatores de acordo com as médias do cenário I.....	87
Tabela 4.6 - Teste Estatístico no cenário II.....	89
Tabela 4.7 - Ordenação dos fatores de acordo com as médias do cenário II.....	91
Tabela 4.8 - Teste Estatístico no cenário III.....	93
Tabela 4.9 - Ordenação dos fatores de acordo com as médias do cenário III.....	95
Tabela 4.10 – Comparação entre a realidade atual e o realizado, para empresas fechadas.....	96
Tabela 4.11 – Comparação entre a realidade atual e o realizado, para empresas abertas.....	96

Tabela 4.12 – Teste Estatístico entre o realizado e a deficiência do fator como condutor ao fracasso.....98

Tabela 4.13 – Ordenação pelas médias entre o cenário III e a importância da falta do fator no fracasso.....100

Tabela 4.14 – Comparação entre o cenário II, o cenário III e a importância da falta do fator no fracasso.....101

LISTA DE SÍMBOLOS

U – Estatística U de Mann-Whitney

n_1 – número de observações da amostra A

n_2 – número de observações da amostra B

P_A – Soma dos postos da amostra A

P_B – Soma dos postos da amostra B

α - nível de significância

H_0 – Hipótese de nulidade

H_1 – Hipótese alternativa

μ - média

z – medida padrão da média

σ - desvio-padrão

t – número de observações empatadas para um dado posto

RESUMO

Sucesso e fracasso. Estas duas palavras perturbam o dia-a-dia do empreendedor, que às vezes vê sua empresa oscilar entre um e outro. É mais fácil culpar a crise, os impostos, os fornecedores pelo mau desempenho da empresa, do que culpar a si mesmo. Admitir erros e fraquezas é uma virtude essencial para aqueles que buscam crescer continuamente. O fato é que o sucesso, como diz um famoso best seller, “não ocorre por acaso”. E o fracasso também não.

O setor das pequenas empresas representa um pilar fundamental para a economia de todos os países do mundo. No Brasil, sua importância social e econômica é confirmada pelos índices estatísticos: o grande percentual de mão-de-obra ocupada e empresas registradas. Entretanto, os índices estatísticos também revelam que a maioria dos novos empreendimentos não completam os primeiros dois anos.

Com o apoio da bibliografia específica, os principais fatores que conduzem ao sucesso foram descobertos, assim como os principais erros que conduzem ao fracasso. Mais adiante, os fatores foram classificados em três categorias diferentes e inter-relacionadas: fatores externos, fatores internos e fatores relacionados ao empreendedor.

A análise estatística foi feita a partir de uma pesquisa de campo, com a criação de alguns cenários específicos e a utilização do teste U de Mann-Whitney, que identifica diferenças significativas entre dois grupos. Dessa forma, foi possível observar a influência dos fatores externos e internos no sucesso ou fracasso nas empresas de pequena dimensão, onde pôde-se verificar que empreendedores, em geral, entram no mercado despreparados, e que técnicas e habilidades administrativas são áreas decisivas para o sucesso.

ABSTRACT

Success and failure. This couple of words disturbs the entrepreneur's day by day, who sometimes watches the enterprise oscillating between them. It is easier to blame the crisis, the taxes, the suppliers for the bad performance of the enterprise, than to blame oneself. Being able to admit mistakes and weaknesses is an essential virtue for those who aim to grow continuously. The fact is that success, according to a famous best seller, "doesn't happen by chance". Neither does failure.

Small enterprises represent a primordial pillar for every country's economy anywhere in the world. In Brasil, its social and economic importance is confirmed by statistics: the great percentage of occupied labour and registered enterprises. However, statistics also reveals that the majority of new firms launched do not complete two years.

Supported by specific bibliography, the principal factors that lead to success were revealed, as well as the principal mistakes that lead to failure. Moreover, these factors were classified in three different and interconnected classes: external, internal, and entrepreneur-related factors.

The statistical analysis derived from a field research, which included the creation of some specific scenarios and the application of the Mann-Whitney U test to identify significant differences between two groups. In this way, was possible to identify the influence of external and internal factors on success or failure in small dimension enterprises, in which it was possible to verify that, entrepreneurs generally enter the market lacking adequate capacities, and that management techniques and skills are crucial for determining success.

CAPÍTULO 1

Introdução

Durante os últimos anos aconteceram muitas transformações, que de algum tempo para cá ocorrem num ritmo assustadoramente dinâmico. Tais mudanças afetaram a economia brasileira e mundial, e de uma forma ou outra, produzem efeitos diretos em nossas vidas. A estabilização de nossa moeda, a concretização da zona de comércio da América do Sul (Mercosul), os avanços tecnológicos, a popularização da informática, a facilidade de acesso à rede mundial de computadores (Internet), o processo de globalização da economia, as privatizações das empresas estatais, etc.

Essas mudanças, dentre outras, afetaram profundamente o dia-a-dia do país. Se há dez anos, alguém tentasse prever o futuro, ninguém poderia imaginar que o pedido de Moratória da Dívida Externa da Rússia provocaria consequências tão duras em nossa economia, e que o avanço da informática seria tão grande a ponto de controlar as funções de uma casa com o simples controle de voz. Há algum tempo, eram muito populares os cursos de datilografia; hoje eles dão lugar a incontáveis escolas de informática.

Com isso, o consumidor passou a ser mais exigente e novos produtos e serviços foram criados para atendê-lo, num esforço sem limites. “*O cliente é o Rei*” é a frase que simboliza essa busca constante pela melhoria e pela satisfação total do cliente. Como exemplo de um produto que em épocas passadas era considerado completamente obsoleto e hoje populariza-se e ganha cada vez mais mercado podemos citar os produtos alimentícios industrializados atuais. As empresas investem cada vez mais na praticidade e variedade de gostos, como pratos semi-prontos, pratos prontos congelados para preparo no microondas, molhos em diversos sabores, etc.

Nesse imenso sistema, sujeito a tantas transformações, as pequenas empresas apresentam as virtudes mais invejadas pelas grandes empresas: flexibilidade e agilidade. Cada vez mais, temos mostras de que as grandes corporações tentam reduzir seus níveis, procurando dividir a empresa em unidades menores, interligadas, a fim de alcançar a agilidade, que hoje é fundamental. *“As pequenas empresas terão mais chances de sucesso por serem mais ágeis que as grandes para se mover no mercado e fazer inovações”*. [Pereira Jr. & Gonçalves, 1995, pág. 2 e 3]

Dentro da economia brasileira e mundial, as pequenas empresas mostram, através dos índices estatísticos, do que são capazes: no Brasil, segundo Souza[1995], absorvem cerca de 60% da mão-de-obra do Brasil e representam cerca de 98% de todas as empresas registradas.

Porém, essa mesma fonte de dados revela um cenário alarmante através dos índices estatísticos: cerca de 80% de mortalidade dos pequenos negócios nos primeiros dois anos. Esses índices lembram a história de vida das tartarugas marinhas. Quando a fêmea está pronta para a desova, seu instinto para a perpetuação da espécie a leva ao litoral mais próximo. Esta é a única vez que a tartaruga sai do mar. Com muita dificuldade, ela procura o melhor local, cava e enterra seus ovos, cerca de 200. Desses, apenas uma minoria atingirá a fase adulta, talvez 2 ou 3. Durante milhões de anos, a natureza foi testemunha de histórias semelhantes e muitas transformações. Termos como cadeia alimentar, ecossistema, simbiose, evolução podem ser entendidas como equilíbrio e sobrevivência.

O mercado também é um grande sistema em busca de equilíbrio, e a luta pela sobrevivência significa acompanhar as transformações, e estar pronto para as dificuldades. Para isso, é preciso que o empreendedor entenda sua função dentro da empresa. Ele será o responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa. As dificuldades são inevitáveis e elas aparecerão desde o início: falta de capital, crises, dificuldade para encontrar bons fornecedores, etc. Mas é possível diminuir o número de dificuldades, prevendo-as e antecipando-se frente a elas. Para tanto, o empreendedor deve procurar obter vantagens competitivas a partir de seus conhecimentos, experiências, habilidades e outras características pessoais, e a partir das próprias dificuldades, estando sempre um passo à frente da concorrência.

Dentro desse contexto, a criação de instrumentos capazes de identificar, prevenir e resolver os problemas em prol do sucesso do negócio faz-se mais do que necessária e urgente. Tenta-se, com este trabalho, demonstrar a importância do conhecimento dos Fatores de Êxito e Fracasso das Empresas de Pequena Dimensão.

Com conhecimentos prévios sobre estes fatores, podem ser criados instrumentos de apoio, para que as pequenas empresas deixem de ser apenas uma “tartaruga marinha” dentro do mercado.

1.1. Justificativa do Trabalho

As grandes transformações do mundo moderno proporcionam, por seguidas vezes, mudanças nos modelos de nossa sociedade. O processo de globalização da economia fez o conceito de competição ganhar proporções mundiais e a busca da vantagem competitiva se tornar objeto do desejo das empresas em busca da sobrevivência. A saturação do mercado perdeu seus limites territoriais. O modelo de produção em massa, proposto por Henry Ford, precisou se renovar, devido à necessidade de atender um público cada vez mais exigente, que passou a procurar maiores variedades e produtos diferenciados e de qualidade superior.

Tudo isso indica o colapso do modelo organizacional industrial, caracterizado pelo domínio das grandes conglomerações em favor de modelos mais descentralizados, mais ágeis e flexíveis.

O setor das pequenas empresas vem ocupando um papel cada vez mais importante no Brasil. De acordo com Gracioso[1995], o crescimento do setor alcança taxas de 10% ao ano. Além disso, estudos recentes mostram que as pequenas empresas vem se constituindo na base da economia da maioria dos países. *“Quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores”*, disse um consultor norte-americano, John Naisbitt. [Pereira Jr. & Gonçalves, 1995, pág. XIX]

Nos Estados Unidos, de acordo com Deakins[1996], cerca de 50% da economia corresponde às empresas de pequeno e médio portes e as 500 maiores empresas americanas respondem por apenas 10% do Produto Interno Bruto (PIB).

No Brasil, segundo Souza[1995], o setor das micro e pequenas empresas compreende um universo de 3,5 milhões de organizações, o que representa 98,3% do total de empresas registradas, que respondem por 20,4% do PIB e 59,4% da mão-de-obra ocupada.

Os mesmos dados mostram que o índice de mortalidade é de 80% nos dois primeiros anos de vida.

Assim, é incontestável a necessidade de criação de instrumentos capazes de diminuir os índices de mortalidade empresarial e programas de promoção atualizados que incorporem conhecimentos teóricos e empíricos acumulados. Afinal, apesar do grande número de fracassos, as pequenas e micro empresas constituem um dos pilares da economia mundial.

Além disso, durante os últimos anos, pesquisadores de diversas áreas procuram delinear as características que compõem o perfil do empreendedor, comprovadamente o personagem principal na vida das pequenas e micro empresas e fundamental para a sua sobrevivência.

As novas descobertas a respeito dos empreendedores buscam relacionar seus conhecimentos, habilidades, valores, necessidades, ao sucesso ou fracasso do negócio. Assim, instrumentos capazes de proporcionar um nível adequado de informação aos empresários, tornando-os aptos a identificar e solucionar problemas e dificuldades, são sempre de grande auxílio, e no caso das empresas vitais. Segundo Applegate[1992] as pequenas empresas vão à falência mais por falta de informação do que pela falta de dinheiro.

Os altos índices de mortalidade das pequenas empresas associado à urgência de medidas capazes de diminuí-los, assim como as novas descobertas sobre a importância da função do empreendedor associada à necessidade do empreendedor em obter conhecimentos

justificam a realização desse trabalho, que busca estabelecer uma relação entre os índices de fracasso e determinados fatores considerados fundamentais, de acordo com o levantamento bibliográfico. A comprovação de tal fator visa aumentar o nível de informação a respeito das dificuldades a serem enfrentadas e mudar alguns conceitos erroneamente preestabelecidos, como o de que uma grande idéia é suficiente para sustentar um negócio.

1.2. Objetivos do Trabalho

A preocupação generalizada dos pesquisadores associada à grande importância do setor de empresas de pequena dimensão, evidenciam a importância da criação de instrumentos capazes de auxiliar os empreendedores em suas limitações técnicas, e melhorar seu nível de informação e atualização.

Assim, um dos objetivos deste trabalho é apresentar os fatores de êxito e fracasso como importante fonte de informação, cujo conhecimento é fundamental para a sobrevivência das empresas de pequena dimensão.

Vários estudos apontam para uma importante conclusão: empreendedores bem sucedidos e empreendedores mal sucedidos possuem características diferentes, sejam em suas atitudes, sejam em suas capacidades ou habilidades. Também é verdade que os pesquisadores do assunto consideram crucial o conhecimento de alguns fatores vitais e que esses fatores são convergentes de maneira geral. Isso quer dizer que os autores chegam às mesmas conclusões sobre os fatores determinantes para o sucesso ou fracasso. Tais afirmações levam ao objetivo central deste trabalho:

Verificar, através de uma pesquisa de campo, quais fatores (internos e externos) contribuem para o êxito ou fracasso das empresas de pequena dimensão.

Além deste, que é o principal objetivo a ser atingido, outros são alvo deste trabalho:

- Consolidar a estatística não-paramétrica, utilizada em ciências do comportamento, como importante ferramenta na análise de dados sobre pequenas empresas;
- Apresentar um diagnóstico da situação das empresas de pequena dimensão no estado de Santa Catarina;
- Fazer um levantamento de literatura sobre os fatores considerados fundamentais para o sucesso ou fracasso de uma empresa.

1.3. Estrutura do Trabalho

Após a apresentação da importância do trabalho, justificando sua realização, e dos objetivos a serem atingidos, é hora de conhecer a estrutura do trabalho, ou seja, a forma pela qual as informações estão dispostas.

De forma sucinta, pode-se dizer que o trabalho, que se propõe a utilizar uma ferramenta estatística para analisar os fatores de êxito e fracasso das pequenas empresas, deve, antes da análise propriamente dita e das conclusões posteriores, apresentar os temas. Ou seja, falar sobre pequenas empresas, fatores de êxito e fracasso e a ferramenta estatística.

No capítulo 2 são apresentados alguns conceitos básicos sobre pequenas empresas, dados estatísticos, importância sócio-econômica. Além disso, contém a análise de diversos autores sobre os fatores determinantes para o sucesso ou fracasso das pequenas empresas.

O capítulo 3 destina-se a apresentar e explicar os fatores de êxito e fracasso das pequenas empresas, núcleo da abordagem estatística. Esses fatores dividem-se em fatores externos, fatores internos e fatores relacionados com o empreendedor.

No capítulo 4 está a análise dos fatores externos e internos das empresas de pequena dimensão, utilizando o teste U de Mann-Whitney. Este teste faz parte da estatística não-paramétrica, usualmente utilizada em ciências comportamentais. Foram construídos alguns cenários, para fazer um paralelo entre os empreendedores bem

sucedidos e os empreendedores mal sucedidos antes de iniciar os negócios, no período da utilização do conhecimento sobre os fatores de êxito e fracasso e na realidade atual. No final de cada cenário, estão algumas conclusões que puderam ser obtidas na análise.

Finalmente, no capítulo 5, estão reunidas as conclusões finais sobre o trabalho e as sugestões sobre futuros trabalhos relacionados ao tema.

1.4. Limitações do Trabalho

Como será visto adiante, a sobrevivência de uma empresa está intimamente relacionada com alguns fatores. O modelo utilizado neste trabalho classifica tais fatores condicionantes ao sucesso ou fracasso em 3 (três) categorias: *fatores externos*, *fatores internos* e *fatores relacionados ao empreendedor*. Na análise estatística, só serão avaliados os dois primeiros. Assim, pode-se dizer que a grande limitação deste trabalho é que, mesmo utilizando este modelo e reconhecendo a fundamental importância dos fatores relacionados ao empreendedor, a análise estatística deste fator não será feita. A explicação para tal limitação se deve à pouca disponibilidade de tempo, onde tal análise foi realizada em um trabalho paralelo. Além disso, a estrutura do questionário na seção relacionada às características do empreendedor é diferente da estrutura da seção relacionada aos fatores externos e internos.

Outra limitação surge quando avaliamos o questionário utilizado como base da análise. Como não havia sido definida a ferramenta estatística a ser utilizada na época da elaboração das questões, não era conhecido o poder da prova e sua capacidade. Isso aconteceu porque na etapa de elaboração do questionário, foram agrupadas algumas variáveis consideradas importantes, mas ainda não havia a intenção de se fazer um teste estatístico. Aproveitando a estrutura do questionário e a escala ordinal adotada, decidiu-se por fazer um teste estatístico não paramétrico. Mesmo assim, pôde-se construir alguns cenários importantes para a diferenciação de empreendedores bem sucedidos e empreendedores mal sucedidos. Mas é importante dizer que se a prova U de Mann-Whitney já tivesse sido definida antes, poderiam ter sido criadas várias outras situações para análise.

Com relação às variáveis utilizadas neste trabalho como fatores externos e internos de êxito e fracasso, é importante esclarecer que não há nenhum rigor científico para o agrupamento de tais variáveis, o que significa que uma outra análise ou outro trabalho que siga a mesma linha de pesquisa, pode incluir outras variáveis.

Também é importante esclarecer que a escolha da prova estatística não-paramétrica nos deixa livres das fortes suposições que envolvem um procedimento estatístico. Assim, não haverá grandes preocupações com teoremas, definições e suposições. A mais forte consideração a se fazer é sobre o nível de mensuração escolhido. Neste trabalho será utilizada a mensuração em escala ordinal.

Outra limitação surge com relação ao questionário utilizado: as análises visam chegar a conclusões sobre as empresas de pequena dimensão em geral; porém, por motivo de tempo, só foi possível obter dados dos setores moveleiros e têxteis. Além disso, os dados pertencem apenas ao estados de Santa Catarina.

A última consideração a ser feita neste item é que o questionário foi dividido em 4 (quatro) questões para cada fator. A primeira questão relaciona-se com o conhecimento dos fatores antes de iniciar o negócio; A segunda questão relaciona-se com a realidade atual de conhecimento e a terceira questão relaciona-se com o conhecimento utilizado sobre cada fator durante a implantação da empresa. A quarta questão de cada fator era direcionada apenas para os empreendedores que fracassaram, questionando-os sobre a importância de determinado fator no fracasso da empresa. Poderia ter sido feita também a pergunta para os empreendedores bem sucedidos, questionando-os sobre a importância de determinado fator no sucesso da empresa.

CAPÍTULO 2

Pequenas Empresas

2.1. Introdução

A criação de novos empreendimentos é vital para a sociedade e para os muitos indivíduos que pretendem criá-los.

- Para a sociedade, experiências recentes tem mostrado que novos empreendimentos são a fonte primária de novas oportunidades de emprego. São a fonte da inovação.
- Para os indivíduos, novos negócios tem sido o mecanismo para ascender economicamente ou para obter controle sobre suas vidas.

Assim, compreender a estrutura das pequenas empresas e as forças e mecanismos que atuam sobre o mercado, assim como compreender também o próprio empreendedor são questões básicas para compreender as razões para o sucesso ou fracasso das empresas. Isto significa que a principal ferramenta do empreendedor é a informação. Segundo Applegate[1992], as pequenas empresas vão à falência mais por falta de informação do que pela falta de dinheiro. Entretanto, é preciso ressaltar que esta ferramenta não é suficiente, porém, ela é fundamental.

Durante vários anos, o desenvolvimento econômico e social se deveu a estímulos e intervenções do Estado, inclusive no setor produtivo e às grandes corporações. Atualmente, em época de globalização e com o Estado apresentando finanças deterioradas e lentidão nas respostas aos desenvolvimentos tecnológicos e às dificuldades, o setor público não representa mais o agente dinâmico da economia. O setor industrial, cada vez mais, se vê obrigado a mudanças muito rápidas, mais rápidas do que suportem, talvez. Nesse contexto, as pequenas empresas ganham cada vez mais

importância. Afinal, de acordo com Gracioso[1995], o setor responde por cerca de 70% da mão-de-obra ocupada no país.

Com os dados estatísticos que apontam um crescimento do setor, pode-se dizer que o brasileiro vê na abertura de um negócio próprio, a possibilidade da concretização de um sonho que é perseguido por todos nós, durante toda a vida: o sucesso.

O desejo de sucesso e reconhecimento nos persegue desde a infância, nas mais diversas áreas: nos esportes todos querem estar entre os melhores. Nos estudos, nas paixões, nas relações com o grupo de amigos acontece o mesmo.

Com o passar do tempo, modificam-se os fatores que nos proporcionam a sensação de sucesso e reconhecimento, mas persiste a constante busca pela satisfação dessas necessidades.

No campo profissional, o trabalhador reconhece no pequeno negócio a forma de suprir suas necessidades (materiais ou não). Segundo Birley & Westhead [1992], as razões que levam um empreendedor a iniciar uma nova empresa são a satisfação das seguintes necessidades:

- Aprovação
- Independência
- Desenvolvimento Pessoal
- Segurança
- Auto-Realização

A busca pela realização das necessidades citadas acima explica o alto índice de empresas que são abertas a cada dia. Mas existem outros fatores que explicam a expansão do setor das pequenas empresas:

- Falência do setor público e estatal, que deixou de absorver novos funcionários.
- Mudanças estruturais no setor industrial, que cada vez mais passa a utilizar novas metodologias e tecnologias de produção, eliminando muitas vagas.

- A mudança de costumes e hábitos que faz com que os consumidores desejem produtos mais diferenciados, de grande qualidade, abrindo novas oportunidades de mercado, como para produtos personalizados, ramo que não pode ser absorvido pelas grandes organizações.
- O complexo processo de globalização, que deixa o trabalhador em situação de grande insegurança, diante de crises internacionais.
- Fragmentação de grandes empresas em unidades menores, propiciando o sistema de subcontratação e especialização de pequenas firmas.

Chiavenato [1995] cita de forma um pouco diferente os fatores que determinam a abertura de novos negócios:

- recursos financeiros excedentes ou ganhos recentes que se pretende investir.
- perfil de empreendedor que gosta de assumir riscos e responsabilidades.
- experiência profissional em determinados tipos de negócios.
- conhecimentos administrativos.
- gosto pela independência e autonomia.
- visualização de uma necessidade ou oportunidade no mercado.

2.1. Conceitos e Definições

Ao longo de toda a vida da empresa, a busca pela vantagem competitiva representa a essência do trabalho do empreendedor. Em outras palavras, representa a busca pela sobrevivência da empresa. Segundo Zimmerer & Scarborough [1998], vantagem competitiva é a reunião de fatores que destacam uma empresa, deixando-a em posição privilegiada no mercado.

As empresas esforçam-se para ter a capacidade de reinventar-se constantemente, tentando alcançar a excelência estratégica e operacional através do

aprendizado e dedicação contínuos. Novas brechas surgem a cada dia, ou melhor, são descobertas por empreendedores atentos às necessidades do mercado. Assim, a cada dia, a competição torna-se mais acirrada e dinâmica e a economia globalizada acelera a necessidade de superar os adversários.

Aspectos como tecnologia, demografia, globalização e economia são forças que interagem entre si, produzindo mudanças rápidas no ambiente das empresas. Isto significa que não basta apenas conhecer esses fatores isoladamente, é preciso estar sempre um passo à frente para visualizar o que pode acontecer com a interação desses fatores. Como exemplo à dinâmica do nosso mundo, podemos citar o novo Código Nacional de Trânsito, que em suas rigorosas normas, exige que o motorista infrator receba a multa e tenha um prazo para recorrer da mesma no Departamento de Trânsito da cidade. Como os motoristas geralmente possuem certa dificuldade para fazer a defesa, em meio às burocracias, normas e à perda de tempo, muitas empresas foram criadas desde então, especializando-se em encaminhar os recursos para anular as multas, facilitando a vida do cliente e criando um negócio lucrativo.

Como sabemos, a vida da pequena empresa está constantemente em risco, como se fosse um navio em alto mar com inúmeras tempestades e turbulências, e depende de seu comandante, o empreendedor, mantê-la viva e de preferência, gerando bons lucros.

2.1.1. Empresa

Em meio à importância e justificativa, já citadas, sobre este trabalho, e para alcançar os objetivos propostos, é fundamental o esclarecimento e o entendimento dos termos relacionados à pequena empresa. O Primeiro deles é a própria definição do que chamamos *empresa*. Segundo Chiavenato [1995, pág. 3]:

"Uma empresa é um conjunto de pessoas que trabalham juntas, no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros."

Outra definição é apresentada por Demac [1990, pág. 13]:

“Empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com a ambição de ganho e com o benefício social.”

2.1.2. Tipos de Empresas

Existem diversos tipos de empresas, trabalhando em diferentes setores da economia, assim como existem também, diversos critérios de classificação. Chiavenato [1995], sugere, por exemplo, 3 (três) categorias para distinguir as empresas, quanto ao ramo de atividade:

1. Empresas Industriais: produção de bens de consumo, ou de produção através da transformação de matéria-prima em produtos acabados.
2. Empresas Comerciais: venda de mercadorias direto ao consumidor (varejista), ou compram do produtor e vendem ao varejista (atacadista).
3. Empresas de Prestação de Serviços: oferecimento de trabalhos especializados como transporte, lazer, comunicação, estética.

Azevedo[1992] sugere uma classificação semelhante, porém, um pouco mais abrangente:

- Empresas extrativas: aquelas dedicadas à extração dos recursos naturais.
- Empresas agropecuárias: aquelas dedicadas ao cultivo de vegetais e criação animal.

- Empresas industriais: empresas que realizam a transformação e o beneficiamento dos materiais.
- Empresas de serviços: empresas que atendem a determinadas necessidades humanas, como transporte, lazer, beleza, etc.
- Empresas financeiras: empresas dedicadas à intermediação de negócios financeiros.
- Empresas comerciais: aquelas dedicadas à compra e venda de mercadorias.

Segundo a estrutura financeira, Ross[1995] define 3 (três) formas básicas de organização para as empresas:

1. Firma individual - onde o proprietário tem responsabilidade ilimitada por dívidas e obrigações e o patrimônio da empresa se confunde com seu patrimônio pessoal.
2. Sociedade por quotas - esta se divide em 2 (duas) categorias:
 - sociedade geral, onde os sócios compartilham os lucros e perdas e são responsáveis por todas as dívidas;
 - sociedades limitadas, onde a responsabilidade e participação nos lucros são limitadas à quantidade de dinheiro que cada sócio contribuiu.
3. Sociedade por ações - esta possui vida ilimitada pois as ações podem ser facilmente transferidas. O nível de responsabilidade varia de acordo com o montante de dinheiro investido em ações.

Para classificar as empresas quanto ao seu tamanho, os critérios variam muito, pois são muitas as variáveis que podem ser utilizadas. Mesmo assim, pode-se dizer que as empresas classificam-se, quanto ao seu tamanho, da seguinte forma:

- Micro empresas

- Pequenas empresas
- Médias empresas
- Grandes empresas

2.2. Empresas de Pequena Dimensão

Para ajudar um setor tão importante social e economicamente, mas que apresenta, segundo Souza[1995], índices de mortalidade de 80% nos 2 primeiros anos de vida, o entendimento dos conceitos de pequena e micro empresa é vital, já que sua própria definição apresenta distorções, dependendo dos critérios adotados.

Existem várias maneiras de definir as pequenas e micro empresas, seja de acordo com o número de empregados, seja de acordo com o faturamento anual, sofrendo variações de acordo com o setor de atividade e sujeito até a variações regionais. Como exemplo, Chiavenato apresenta uma classificação de acordo com o número de empregados, que varia de acordo com o setor da empresa.

	Indústria	Comércio ou Serviços
• Micro Empresa	até 20	até 10
• Pequena Empresa	20 a 99	10 a 49
• Média Empresa	100 a 499	50 a 99
• Grande Empresa	500 ou mais	100 ou mais

tabela 2.1- Classificação segundo o número de empregados

Fonte: Chiavenato, 1995, pág.8

Da mesma forma, outras variações ocorreriam se o critério de classificação fosse o faturamento anual da empresa.

Estas variações dificultam os estudos comparativos elaborados em países diferentes ou por instituições diferentes, confundindo leitores, empresários e até pesquisadores. Assim, adota-se como alternativa o termo utilizado por Lezana [1995], **empresa de pequena dimensão**, onde as organizações empresariais assim classificadas apresentam determinadas características gerais em comum:

- **Proprietário e Administração interdependentes**: é a comum situação em que empresa e empresário se confundem. O empresário geralmente utiliza sua própria conta para fazer as movimentações da empresa. Às vezes, possuem o mesmo endereço, não havendo distinção clara entre os assuntos pessoais e os assuntos administrativos.
- **Não Domina o Setor onde Opera**: a empresa ocupa um nicho de mercado, como serviços especializado, onde as grandes empresas não conseguem atuar eficazmente.
- **Estrutura Organizacional Simples**: nessas empresas não há grande preocupação com níveis hierárquicos definidos, e geralmente há apenas dois níveis : patrão e empregados.

2.3. Importância Sócio-Econômica

Utilizando sua agilidade e flexibilidade para adaptar-se rapidamente às flutuações do mercado, a estrutura das empresas de pequena dimensão vem, cada vez mais, influenciando as grandes organizações a reduzir seus níveis, procurando obter a velocidade de respostas exigida pelo mercado para atender às necessidades do consumidor. Este diferencial mantém as empresas de pequena dimensão como importantes personagens da economia. Segundo John Naisbitt, um consultor norte-americano: *“Quanto maior a economia, mais poderosos são os seus protagonistas menores.”* (Pereira Jr. & Gonçalves, 1995, pág.XIX)

Nos Estados Unidos da América, de acordo com Deakins[1996] apenas 7% das exportações são feitas por empresas com 500 ou mais empregados. Além disso, as 500

maiores empresas do país são responsáveis por apenas 10% do Produto Interno Bruto (PIB).

No Brasil, os números estatísticos reafirmam a importância econômica das empresas de pequena dimensão. De acordo com Souza[1995] o setor compreende 3,5 milhões de organizações, representando 98,3% do total de empresas registradas. Ocupam 59,4% da mão-de-obra ocupada no país e respondem por 20,4% do Produto Interno Bruto (PIB).

Além da importância econômica para o país, as empresas de pequena dimensão desempenham uma grande importância tanto a nível individual quanto a nível regional, o que justifica seu estudo e preocupação com a criação de formas de apoio e incentivo.

De acordo com Souza[1995], várias são as contribuições sociais e econômicas das empresas de pequena dimensão:

- Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora.

- Contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento das empresas já existentes ou pelo surgimento de novas.

- Relação Capital/Trabalho mais harmoniosa.

- Efeito amortecedor dos impactos do desemprego.

- Efeito amortecedor das consequências das flutuações na atividade econômica.

- Manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões.

- Contribuição para a descentralização das atividades econômicas, em especial na função de complementação às grandes empresas.

- Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Loucks[1988], cita outros fatores relacionados à importância das empresas de pequena dimensão:

- Maior intensidade de trabalho em relação às grandes empresas.
- Melhor aproveitamento dos talentos e energias individuais.
- Relação maior entre empregos oferecidos e capital investido.
- Indivíduos tornam-se mais independentes.
- Exploração e satisfação de mercados não atrativos para as grandes empresas (nichos de mercado).

2.4. O Empreendedor

A Pela definição extraída do dicionário, a palavra *entrepreneur* é traduzida como empreendedor, empresário. Ou seja, são sinônimos, equivalentes. Na prática, começamos a entender a amplitude da diferença entre esses dois personagens. Diversos autores tem demonstrado que empreendedores possuem certas características em sua personalidade, que o elevam à condição de vencedor, aliando qualidades pessoais a um grande nível de informação.

Zimmerer & Scarborough[1998, pág. 3] apresentam a seguinte definição sobre empreendedor:

"Um empreendedor é aquele que cria um negócio em face do risco e incerteza para o propósito de obter lucro e crescimento pela identificação de oportunidades e obtenção de recursos necessários para investir nelas."

Deakins[1996] define o empreendedor de sucesso como aquele que minimiza seus riscos através da limitação das incertezas financeiras ou reduzindo o grau de dúvidas. Assim, ele pode avaliar os riscos apuradamente, a partir de sua identificação, e tomar decisões mais confiáveis.

Schumpeter[1950] define a função empreendedora como uma forma de reformar ou revolucionar o modelo de produção, pela utilização de uma invenção ou de uma possibilidade tecnológica não experimentada para a produção de um novo artigo ou de um velho por vias novas; pela descoberta de uma nova fonte de suprimento de materiais, por um novo campo para produtos ou pela reorganização industrial.

Como se vê, a preocupação em estudar e entender o empreendedor é um objeto de estudo comum entre os pesquisadores, que tentam, constantemente traçar um perfil, ou selecionar um grupo de características que demonstrem uma diferença entre os empreendedores que falham e os que obtêm sucesso.

Logo abaixo, estão algumas características e opiniões de diversos autores sobre o perfil do empreendedor.

As Características do Empreendedor Segundo Zimmerer & Scarborough[1998]

1. Desejo de Responsabilidade: empreendedores sentem uma responsabilidade pessoal com os resultados dos negócios aos quais estão relacionados. Preferem estar no controle dos recursos, administrando-os pessoalmente.
2. Preferência pelo Risco Moderado: empreendedores só assumem riscos calculados, ou seja, só se comprometem em tentar alcançar objetivos que eles considerem reais e possíveis, geralmente em áreas em que possuem conhecimento técnico ou experiência anterior, o que aumenta a probabilidade de sucesso.

3. Confiança: empreendedores são muito confiantes em seu sucesso. Eles são otimistas.
4. Desejo de Renovação: empreendedores desejam aprender continuamente, e sempre buscam por novos desafios.
5. Grande Nível de Energia: empreendedores são mais ativos do que as pessoas comuns. Essa energia pode ser fundamental para conseguir manter a empresa aberta, devido às longas horas de trabalho duro e as dificuldades constantes.
6. Orientação para o Futuro: empreendedores procuram constantemente por oportunidades. Eles não se preocupam com o que aconteceu ontem, e sim com o que acontecerá amanhã.
7. Organização: empreendedores sabem como organizar sua empresa, colocando as pessoas certas nos lugares certos, minimizando os desperdícios.
8. Desejo por Realização: o empreendedor possui uma amplitude muito maior do que a maioria das pessoas para o termo realização. O que os empreendedores buscam não é apenas dinheiro, riqueza. Eles buscam a harmonia consigo mesmos, obtendo a satisfação de suas necessidades. Segundo Birley&Westhead[1992] essas necessidades são: aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e auto realização.

As Características do Empreendedor Segundo Timmons[1985]

1. Comprometimento, Determinação e Perseverança: Acima de qualquer fator isolado, a dedicação para o sucesso transpõe inúmeras barreiras. O empreendedor precisa ter consciência de que iniciar e construir uma empresa de sucesso envolve uma série de sacrifícios pessoais (muito trabalho, falta de tempo para a família e amigos, riscos financeiros e profissionais), tornando-se, assim, uma tarefa altamente desgastante.

2. Direcionamento para Crescimentos e Realizações: É o forte desejo de competir, exceder padrões, perseguir objetivos cada vez maiores.
3. Orientação por Oportunidades e Objetivos: Percepção de oportunidades no mercado e lealdade a objetivos preestabelecidos.
4. Iniciativa e Responsabilidade: Empreendedores gostam de tomar a iniciativa para resolver os problemas, e assumir responsabilidades.
5. Persistência na Solução dos Problemas: Nível intenso de determinação para resolver problemas, completar tarefas.
6. Sensatez e Senso de Humor: Sabem reconhecer virtudes e fraquezas, sendo realistas no que podem e no que não podem fazer sozinhos. Além disso, possuem senso de humor para relaxar a tensão e enfrentar os problemas num clima mais descontraído.
7. Busca da Melhora e Aprendizado Contínuos: Empreendedores desejam saber como está a performance da empresa, nos seus mínimos detalhes, para melhorar sempre. Além disso, gostam de ouvir conselhos e procuram aprender com seus erros.
8. Autocontrole e Autoconfiança: Acreditam em si mesmos, não em destino ou sorte para explicar o sucesso ou fracasso.
9. Tolerância à Incerteza e Stress: Estão preparados para os momentos mais difíceis, como crises, vendas fracas, problemas no relacionamento com a família, etc.
10. Preferência ao Risco Calculado: Não são jogadores. Não gostam de assumir riscos onde não possuem muito conhecimento ou experiência.
11. Ausência de Arrogância: Não iniciam o negócio por simples necessidade de status e poder. Esta é apenas uma consequência de uma motivação muito maior, que é o desafio constante de criar e construir uma empresa de sucesso, vencendo todas as dificuldades.

12. Responsabilidade e Integridade: É o elo vital entre relacionamentos pessoais e empresariais. Todos valorizam essa virtude, sejam os investidores, os sócios, os amigos, a família.
13. Visão Empresarial e Liderança: São capazes de observar oportunidades onde outras pessoas não conseguem. Disseminam sua energia por toda a empresa, contagiando os funcionários. Possuem a capacidade de inspirar outras pessoas.

As Características do Empreendedor Segundo Rebouças[1991]

Para o autor, os principais aspectos a serem considerados para que o executivo da empresa possa ser considerado um empreendedor são:

1. Administração das Turbulências: o empreendedor deve assegurar a sobrevivência da empresa. Portanto, deve estar preparado para enfrentar todas as dificuldades, garantindo a solidez e força estrutural e adaptando-se às mudanças repentinas. Além disso, deve ser capaz de visualizar e aproveitar as oportunidades.
2. Inovação: os empreendedores devem estar sempre voltados ao processo de inovação que requer fatores básicos, como senso de oportunidade, agressividade, comprometimento, disposição, iniciativa.
3. Adequado Processo de Tomada de Decisões e Estabelecimento de Prioridades: o empreendedor procura evitar o desperdício de tempo em decisões improdutivas ou irrelevantes, e define cuidadosamente a situação problema, buscando os fatos e coletando informações.
4. Capacidade Administrativa: é fundamental que o empreendedor possua habilidades administrativas e esteja sempre pronto a aumentar seu nível de informação. Isto faz com que aumente, também, o nível de profissionalismo dentro da empresa.
5. Autocontrole e Controle Gerencial: o empreendedor deve ser capaz de liderar sua equipe, evitando a arrogância. Para isso, deve ser organizado o suficiente para

delegar responsabilidades corretamente e utilizar os devidos instrumentos para controle gerencial, ou seja, cronogramas, orçamentos, gráficos, relatórios, etc.

6. Atitude Interativa: o empreendedor deve possuir a capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças, interagindo com o ambiente e com as pessoas.

Por ser o personagem principal na história da vida da empresa, é importante que o empreendedor entenda e se conscientize que ele não é o único ator envolvido nessa trama. Ele representa a liderança de uma equipe que tem os mesmos objetivos: vencer.

Assim, equilibrar virtudes e limitações é tão importante quanto ter tais virtudes e limitações . Em suma: assumir um estilo administrativo participativo, onde haja liberdade para críticas construtivas e disposição para ouvir sugestões.

2.5. Causas para o Sucesso ou Fracasso das Empresas de Pequena Dimensão

Como já foi mencionado, a criação de novos empreendimentos é importante tanto para os indivíduos quanto para a sociedade, a região.

Como também já foi mencionado, os índices de mortalidade das empresas de pequena dimensão são altíssimos e interferem na economia de todo o país.

Segundo Timmons[1985], os estatísticos e pesquisadores possuem dados e respostas imediatas para a explicação do sucesso, mas não possuem estudos precisos para os fracassos, o que dificulta a possibilidade de prever os problemas. “O fracasso é um órfão.”

Para preencher esta lacuna e reverter os altos índices de fracasso, pesquisadores dos mais diversos países procuram levantar dados e tirar conclusões que modifiquem este quadro.

Timmons[1985] diz que qualquer modelo unidimensional que tente purificar a base comum para os muitos casos de sucesso (como um perfil psicológico ou característica singular, ou uma idéia ou tecnologia ímpar) pode significar um grande avanço.

Mas, segundo Schumpeter[1950], um certo nível de fracassos fazem parte da “criatividade auto-destrutiva”, um processo dinâmico da inovação e renovação econômica. Faz parte também de processo evolutivo de aprendizado, tanto pessoal quanto empresarial. A falência de um empreendimento isolado não significa a queda de uma carreira empreendedora.

Dessa forma, muitos pesquisadores procuram compreender os fatores relacionados aos pequenos negócios, sejam eles as razões que levam as pessoas a abrir uma empresa, sejam as possíveis razões para o sucesso ou fracasso. Algumas conclusões para o sucesso ou fracasso das empresas de pequena dimensão estão descritas abaixo:

Souza[1995], apresenta recentes estudos do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), revelando que as principais causas do desaparecimento de tantas pequenas empresas são:

- Desinformação e Desatualização do empresário.
- Falta de Dedicção.
- Falta de Competência Gerencial e Conhecimento Prático.
- Falta de Orientação para o Mercado.

Segundo Pearson[1992] são 7 (sete) as principais causas do fracasso das pequenas empresas, os quais ele chama de Sete Pecados Capitais:

1. Inconstante qualidade do produto

2. Lentidão de resposta ao mercado
3. Falta de produtos inovadores e competitivos
4. Estrutura de custos não competitiva
5. Insuficiente entrega dos funcionários ao trabalho
6. Serviço ao cliente com insuficiente capacidade de resposta
7. Ineficiente apropriação de recursos.

Chér[1991] atribui a mortalidade das pequenas empresas a algumas causas principais:

- Inexperiência no ramo de negócios: falta de informação e conhecimento prévio ocasiona falta de competência administrativa, falta de resistência e incapacidade de assumir riscos.
- efeito sanduíche: as empresas compram de grandes fornecedores e vendem para grandes clientes e dessa forma, os preços acabam sendo impostos tanto por parte do fornecedor, com a matéria-prima, quanto pelos compradores com o produto final. Nessa situação, a empresa acaba sendo “devorada”.
- Legislação Tributária.
- Baixo volume de crédito e financiamento.
- Mão-de-obra desqualificada.
- Atendimento excessivo de objetivos pessoais.
- Obsolescência de métodos, equipamentos e mentalidade empresarial.

- Falta de comunicação entre sócios, funcionários, fornecedores, clientes.

Para o autor, o sucesso é uma consequência do correto controle sobre alguns fatores:

- Contabilidade e Administração financeira
- Marketing
- Recursos Humanos
- Administração da Produção
- Informática
- Legislação.

Para Zimmerer & Scarborough[1998], as principais causas de fracasso das pequenas empresas são:

- Incompetência administrativa.
- Falta de experiência (é preciso ter conhecimento do campo onde a empresa pretende entrar).
- Controle financeiro inadequado.
- Carência de um plano estratégico. *“Sem uma estratégia claramente definida, um negócio não tem estrutura para criar e manter uma posição competitiva no mercado”*. [Zimmerer, 1998, pág.25]

- Crescimento descontrolado: segundo o autor, o negócio cresce em tamanho e complexidade e os problemas crescem em proporções maiores. O empreendedor deve aprender a lidar com isso.
- Localização pobre: escolha ruim da localização devido à falta de estudo, investigação e planejamento.
- Controle do inventário inadequado.
- Incapacidade de fazer a transição empresarial (mudança de estágio de crescimento).

Para evitar as armadilhas encaminhar a empresa para o sucesso, o autor recomenda:

- Conhecer o ramo de negócio em profundidade: enfatizar a atualização e a informação através dos meios disponíveis (jornais, periódicos, livros, cursos, etc.) e manter bons relacionamentos pessoais com fornecedores, associações comerciais, consultores, etc.
- Desenvolver um plano de negócio sólido.
- Administrar os recursos financeiros, começando com a estimativa do capital adequado para iniciar. Geralmente o empreendedor subestima o custo inicial e surpreende-se com a quantia necessária. Além disso, a empresa deve ter a quantidade necessária de dinheiro em caixa para pagar contas e obrigações.
- Compreender relatórios financeiros. Os relatórios são geralmente usados para fins tributativos e não para controles vitais. É preciso, no mínimo, conhecimento básico sobre contabilidade e finanças.
- Aprender a lidar com as pessoas efetivamente: Segundo diversos autores, as pessoas são o bem mais valioso da empresa, e devem, portanto, ser valorizadas.

Segundo Pereira Jr. & Gonçalves[1995], a pequena empresa é regida por 5 (cinco) princípios básicos e decisivos para conduzi-la ao sucesso:

Princípio do Cliente Individual: o empreendedor deve procurar atender cada cliente da empresa como se este fosse seu único cliente. Uma empresa que não possui suas atenções centradas no cliente refletem um empreendedor que visa a satisfação de *seu* sonho, *suas* necessidades.

“Enquanto numa grande empresa cada cliente pode ser visto como apenas mais um (e normalmente é), as pequenas, pelo seu próprio tamanho, não podem correr o risco de perdê-lo.” [Pereira Jr. & Gonçalves, 1995, pág. 23]

Princípio da Reciclagem: isto significa fazer mais com o mesmo dinheiro. Um cliente bem atendido e satisfeito com o produto ou serviço, voltará, e com ele poderão vir outros, por indicação. Assim, custos com marketing serão reduzidos e além disso, poderá haver uma grande aproximação entre a empresa e o cliente, que poderá conhecer mais intimamente suas necessidades. Além de clientes, produtos e materiais também podem ser reciclados, baixando os custos da empresa.

Princípio da Arrogância: para conseguir obter sucesso é preciso que o empreendedor tenha convicção de que pode superar os adversários. Nada é impossível.

“A partir do momento em que cada funcionário percebe que seus sonhos são compatíveis com o sucesso da organização, criar a mentalidade do impossível é tranquilo”. [Pereira Jr. & Gonçalves, 1995, pág. 33]

Princípio da Humildade: equilibrando o princípio anterior, o empreendedor deve reconhecer seus pontos fracos e a realidade de que ser auto-suficiente não é possível.

Princípio da Velocidade: este é o grande diferencial das pequenas empresas em relação às grandes. É preciso responder rapidamente às adversidades, resolver os pequenos problemas sem interromper o processo produtivo, reconhecer as oportunidades antes dos outros.

“Na pequena empresa qualquer coisa que não corre, pára.”. [Pereira Jr. & Gonçalves, 1995, pág. 36]

Para Gracioso[1995] existem 3 (três) armas secretas para a pequena empresa:

1. Capacidade de perceber oportunidades, ou nichos de mercado, que passam despercebidos à maioria.
2. Rapidez e flexibilidade na adaptação do negócio a novas condições do mercado.
3. Simplicidade com que são montadas as estratégias de entrada no mercado (criar vantagens a partir das dificuldades).

Rebouças[1991] acredita nos bons resultados do empreendimento através da atenção a alguns fatores, que ele considera como passos iniciais:

- Estudo do Mercado para definir o mercado e os clientes
- Localização (aspectos regionais e infra-estruturais)
- Equipamentos
- Mão-de-obra treinada
- Capital de giro
- Equipe de vendas
- Sistemas de qualidade
- Controle de Custos

- Fontes de crédito a longo prazo
- Preparo gerencial

Para o autor, o último fator (preparo gerencial) é o mais importante, pois, de uma certa forma abrange os outros.

Chiavenato[1995] destaca 4 (quatro) áreas para a obtenção do sucesso:

- Equipe: pessoal devidamente preparado (contratado, integrado, treinado) para desenvolver as tarefas efetivamente, dentro de um ambiente com um alto nível de comunicação.
- Produção: Local adequado para instalações, arranjo físico racionalmente estudado, máquinas e equipamentos necessários, nível adequado de estoques de matéria-prima e produtos acabados.
- Vendas: local e instalações adequados para a exposição dos produtos, com pessoal devidamente treinado.
- Finanças: disponibilidade de recursos para adquirir ou alugar o local e as máquinas e recursos produtivos, ter um nível adequado de estoques, possuir dinheiro em caixa e dinheiro para ser utilizado como capital de giro.

De uma forma geral, os pesquisadores chegam às mesmas razões para explicar o sucesso ou fracasso de uma empresa, como pôde ser visto acima. Isso leva a crer que tais fatores podem ser agrupados, classificados e ordenados, para assim, facilitar o estudo sobre as possíveis formas de intervenção para conseguir o sucesso de um empreendimento.

Relembrando a importância das empresas de pequena dimensão, de acordo com Souza[1995], o setor representa 98.3% do total de empresas registradas e cerca de 60% da mão-de-obra ocupada no país. Assim, é óbvio que os altos índices de mortalidade

apresentados previamente prejudicam não somente os proprietários e os empregados das empresas fracassadas, e sim, toda a economia do Brasil.

Como pôde ser visto, os altos índices de fracasso estão intimamente relacionados aos diversos fatores citados pelos autores. Tal fato incentiva o estudo do tema, justificando plenamente a realização deste trabalho, que se propõe a analisar os fatores externos e internos de êxito e fracasso das empresas de pequena dimensão.

No capítulo seguinte, os fatores apresentados pelos diversos autores receberão critérios de classificação, sendo chamados de fatores de êxito e fracasso, o que auxiliará muito nos processos que visam diminuir os índices de falência.

CAPÍTULO 3

Fatores de Êxito e Fracasso das Empresas de Pequena Dimensão

Observando mais atentamente a seção anterior, sobre os estudos de alguns autores relacionados ao tema das pequenas empresas, podemos perceber que as opiniões, de uma maneira geral, convergem entre si e resumem-se em alguns conceitos, os quais serão chamados *variáveis*. Termos como localização, planejamento, recursos humanos, capital, estudo de mercado repetem-se de forma contundente. Isso nos leva à possibilidade de agrupar essas variáveis, de forma a facilitar os estudos relacionados às pequenas empresas, pois uma vez que conheçamos todos os fatores vitais à sobrevivência de um negócio, o planejamento e apoio deste negócio torna-se muito mais agilizado.

Como foi visto no capítulo anterior, vários são os fatores que influenciam o êxito de uma empresa. Neste capítulo, o objetivo será o de pesquisar na literatura os principais fatores condicionantes ao sucesso, assim como a procura de algum critério de ordenação para os mesmos.

De acordo com Rebouças[1991], os fatores condicionantes para a empresa dividem-se em duas análises:

- O ambiente empresarial;
- A situação interna.

O ambiente empresarial é o conjunto instável e dinâmico de forças externas atuantes sobre a empresa, de dimensões, naturezas e direções diferentes e que interagem entre si.

“Ambiente empresarial é o conjunto de todos os fatores externos à empresa que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência da referida empresa.”
 [Rebouças, 1991 , pág. 82]

A situação interna é o estudo das qualidades e deficiências da empresa, suas formas de produção, administração, estrutura financeira, etc.

Para Rebouças[1991], há uma grande necessidade em fazer uma interligação entre os fatores externos e internos à empresa, pois a correlação entre todos os fatores é clara. A figura abaixo demonstra como é o ambiente que cerca a empresa.

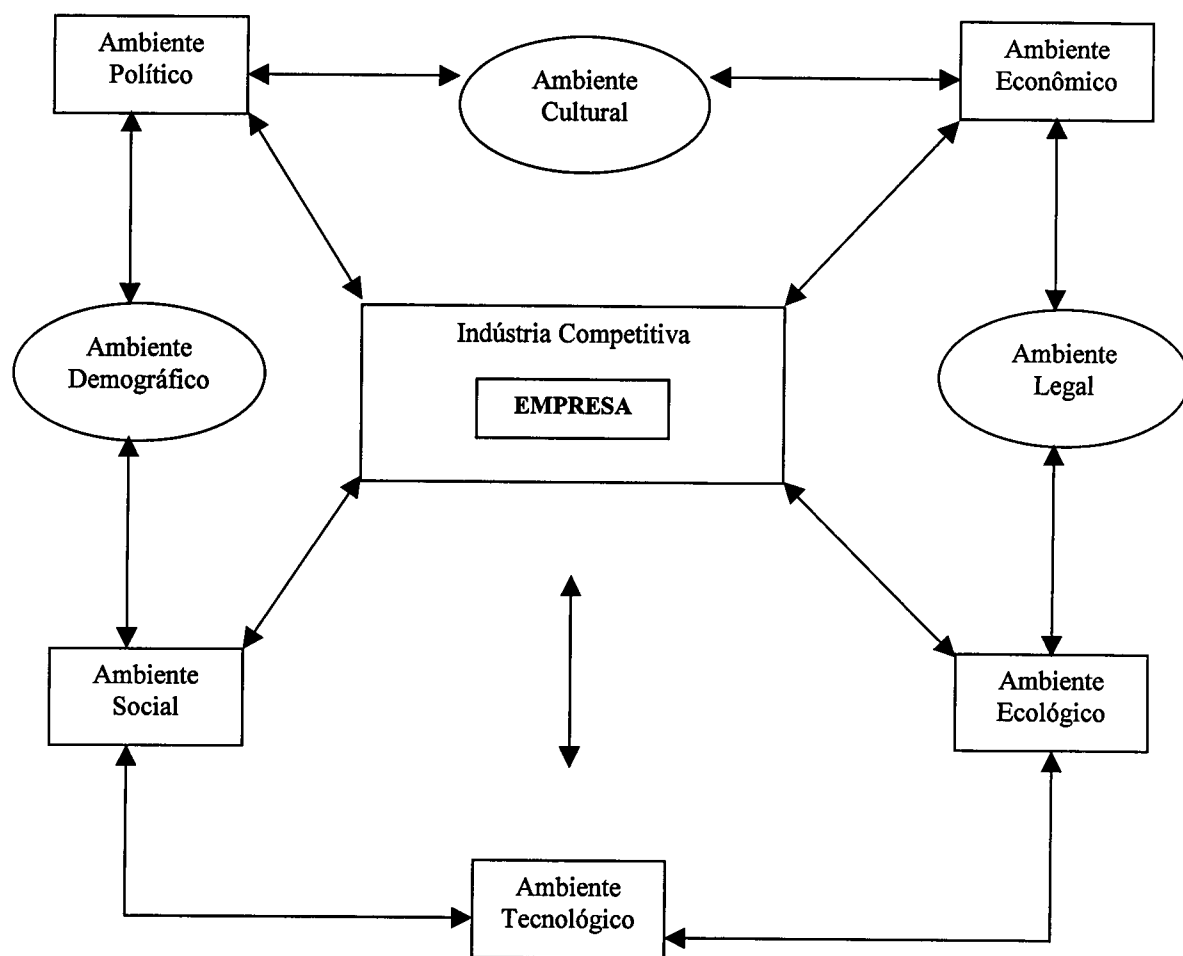


Figura 3.1 - Empresa e indústria competitiva

Fonte: Rebouças[1991], pág. 133

Segundo De Mori [1998], são 3 (três) os fatores que afetam a sobrevivência das pequenas empresas:

1. As condições características do meio ambiente da empresa
2. As características estruturais e estratégias do negócio
3. As características individuais do empreendedor

Em seu estudo, Lezana[1995] também dividiu as causas dos sucessos ou fracassos em 3 (três) categorias distintas e inter-relacionadas:

1. Fatores Externos
2. Fatores Internos
3. Fatores Relacionados ao Empreendedor

Esses fatores se inter-relacionam da seguinte forma:

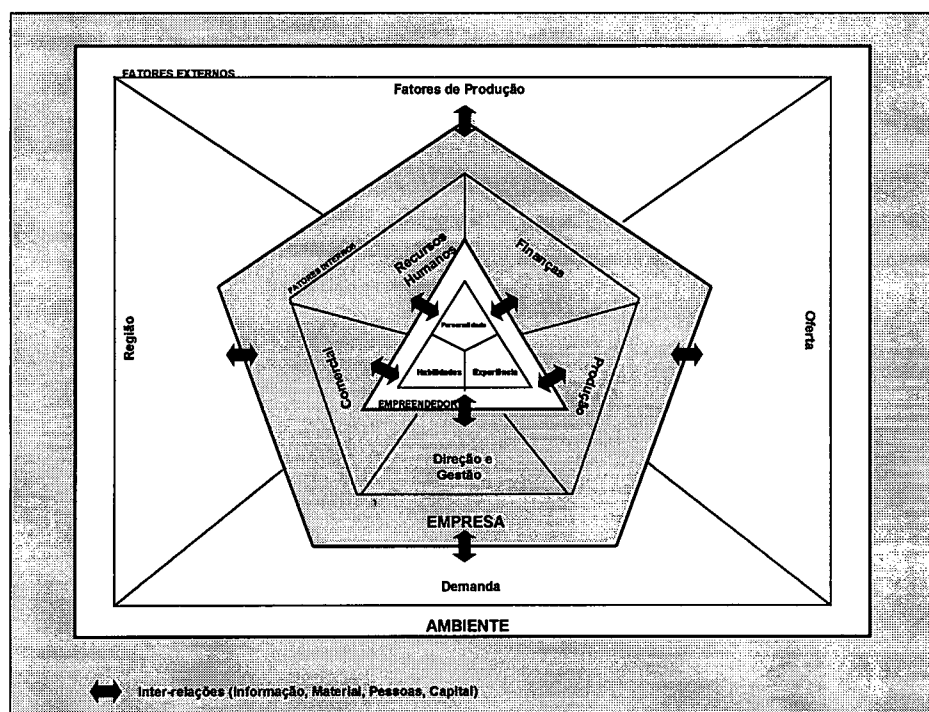


Figura 3.2 – Inter-relação entre os fatores de êxito e fracasso

Fonte: Lezana[1995] pág. 163

Esta será a classificação utilizada como referência neste trabalho. Abaixo, estão os fatores de êxito e fracasso das pequenas empresas, com suas subdivisões assim como seus significados.

3.1. Fatores Externos à Empresa

Os fatores externos são os macroeconômicos e do ambiente. Segundo De Mori[1998] eles afetam as atividades da empresa efetivamente, que não pode atuar sobre eles.

“A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectivamente, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.” [Rebouças, 1991, pág. 83]

Os fatores externos podem ser classificados da seguinte forma, de acordo com os estudos de Lezana[1995]:

3.1.1. Demanda

Demanda é a procura, por parte dos consumidores, da satisfação de suas necessidades no mercado. Em outras palavras, é o resultado da ação dos consumidores em comprar, adquirir um produto ou serviço qualquer.

Quando surgiu o conceito de produção em massa, as empresas fabricavam uma enorme quantidade de produtos homogêneos (por exemplo, painéis exatamente iguais em grandes lotes), porque os custos de fabricação diminuía, e os gostos dos clientes eram considerados indiferenciados.

Hoje, para se comprar um painel, por exemplo, há vários fatores que podem determinar a compra, além dos tradicionais (preço, durabilidade, tamanho): beleza, design, cor, etc.

Dessa forma começou a surgir o conceito de segmentação de mercado, onde as empresas passaram a dirigir seus esforços na busca e satisfação de clientes diversificados.

Com o aumento do poder aquisitivo e a competição acirrada das empresas, aumentaram também as variações de preferências dos consumidores. Essa evolução mútua possibilitou o surgimento dos mais diversos nichos de mercado, os quais passaram a ser atendidos, em sua maior parte, por empresas pequenas ou médias devido à impossibilidade e desinteresse das grandes empresas em atender pequenos mercados e o conseqüente surgimento de oportunidades para as pequenas empresas em ocupar esse espaço aproveitando a possibilidade de utilização de recursos limitados.

As companhias de sucesso de médio porte, em geral, começaram descobrindo nichos de mercado que não estavam sendo satisfeitos, concentrando os esforços para segmentos estreitos e segmentados de um mercado maior.

O empreendedor deve procurar conhecer o mercado onde vai atuar guiando sua empresa para o mercado e não para o seu produto. Somente um empresa guiada pelo mercado pode responder à demanda dos clientes. *“A empresa orientada para o mercado conhece os clientes e centraliza suas atividades nas necessidades e valores reais sentidos por eles.”* [Resnik, 1991, pág. 54]

Portanto, é fundamental fazer uma pesquisa de mercado, antecipadamente, para avaliar se o produto ou serviço converge com as necessidades do mercado. Assim, o empreendedor estará esboçando um perfil genérico do cliente. Esta tarefa constitui o objetivo central da análise da demanda, e, de acordo com Mello[1988], se divide em 4 (quatro) tendências principais:

- Tendências Demográficas: as características demográficas informam o tamanho do mercado, nível de escolaridade, idade média, número de habitantes por residência, número de crianças por residência, etc. Esses dados podem ser obtidos junto a institutos de pesquisa ou organizações governamentais.

- Tendências Sociológicas: este estudo visa compreender o estilo de vida do consumidor, a alteração de hábitos alimentares, alteração de costumes, hábitos de compras, número de mulheres que trabalham fora, etc.
- Tendências Econômicas: esta tendência visa o estudo das influências econômicas, que interferem diretamente no poder de compra, distribuição de renda. Essas influências são a inflação, a estabilização da moeda, globalização, crises internacionais, a estrutura da economia da região e de seus setores primário, secundário e terciário, etc.
- Tendências Comerciais: os dois principais integrantes desse estudo são os sistemas de distribuição do produto e comercialização. Para isso, o empreendedor deve definir se trabalhará com vendedores fixos, representantes, ou venda direta. Mas o principal fator a ser considerado é a localização do negócio.

Segundo De Mori[1998], são 5 (cinco) os fatores que influenciam a demanda:

1. Tamanho do mercado: cada região suporta uma determinada quantidade de consumidores.
2. Renda do consumidor: os produtos oferecidos devem condizer com as possibilidades de compra do consumidor.
3. Preferência do consumidor: os gostos dos clientes devem ser atendidos e a propaganda torna-se um excelente meio de comunicação.
4. Expectativa sobre a oferta: é a expectativa dos consumidores com relação a que produtos serão ofertados pelos empresários no mercado.
5. Preço dos produtos substitutos: são os produtos similares entre as empresas com preços mais acessíveis e que podem substituir plenamente os mais caros.

Applegate[1992] sugere que seja feita uma análise para a escolha da localização a partir das possíveis necessidades, dependendo do tipo de negócio, como quantidade de funcionários, área de recepção, espaço para estoques, estacionamento, proximidade dos clientes ou dos fornecedores. Segundo Zimmerer[1998] cada tipo de negócio apresenta diferentes critérios de avaliação para definir a localização ideal, e suas recomendações são semelhantes às sugeridas por Chiavenato[1995], que de uma forma geral, abrangem as conclusões da maioria dos autores conhecidos.

Para uma indústria, ele considera ideal:

- Proximidade de mão-de-obra.
- Proximidade de matéria-prima.
- Proximidade de mercados.
- Facilidade de transporte.
- Infra-estrutura energética.
- Tamanho do local.
- Incentivos fiscais da região.

Para uma empresa comercial ele considera ideal:

- Proximidade dos clientes.
- Facilidade de acesso.
- Facilidade de transporte.
- Facilidade de estacionamento.
- Infra-estrutura recreacional.
- Adequação do local.
- Baixos custos imobiliários e condominiais.

Da análise da demanda, pode-se destacar alguns termos essenciais, os quais serão chamados de *variáveis*:

- **Localização**
- **Mercado**
- **Público-alvo.**

3.1.2. Oferta

Oferta são os diversos bens e serviços oferecidos por empresas ou governo à demanda, a um determinado preço. Duas análises principais governam o estudo da oferta:

1. **Análise dos Fornecedores:** preferencialmente, a relação fornecedores/empresa deve ser a melhor possível, com honestidade e profissionalismo. É importante que o empreendedor consiga uma situação de parceria com os seus fornecedores, para assegurar quantidades necessárias, preços, prazos e qualidade. Fornecedores eventuais desconhecem o gosto, necessidades, políticas, exigências dos clientes. O resultado final pode ser insatisfação e prejuízo.

Batalha & Demori[1990] alertam para possíveis problemas com a matéria-prima:

- Desajustes nos preços e má qualidade devido ao clima da região.
 - Problemas para as indústrias de alimentos com quantidades insuficientes devido à safra.
 - Dificuldades para as indústrias de madeira, devido à impossibilidade de retirada e transporte da madeira em épocas muito chuvosas.
 - Dificuldades para as indústrias químicas e de plástico, devido à dificuldade em obter fornecedores variados.
2. **Análise dos Concorrentes:** esta análise tem como objetivo avaliar a concorrência, suas vantagens e desvantagens. A principal metodologia para esta análise é o Benchmarking, um processo contínuo e sistemático que considera o desempenho organizacional como um sistema dinâmico, com três objetivos principais:
 - Comparação organizacional

- Melhoria organizacional
- Estabelecimento de metas e objetivos

Para analisar os concorrentes, Rebouças[1988] recomenda atenção a alguns aspectos básicos:

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

Com a apresentação deste fator externo, pode-se selecionar as seguintes *variáveis*:

- *Mercado*
- *Localização*
- *Fornecedores.*

3.1.3. Fatores de Produção

Para o empreendedor iniciar seus negócios, ele precisa verificar se a região onde ele pretende abrir a empresa oferece as condições necessárias para o funcionamento. Essas condições, para as empresas industriais, são os chamados fatores de produção, ou seja, a região deverá ter os recursos mínimos necessários (humanos, naturais, científicos e técnicos), além de infra-estrutura adequada e proximidade a fontes de financiamento.

Simplificando, pode-se resumir esse fator em três *variáveis*:

- *Localização*
- *Mão-de-obra*
- *Capital*

Abaixo, estão as principais condições necessárias à empresa, no que diz respeito aos fatores de produção:

Recursos Naturais

Para um bom funcionamento, a empresa poderá precisar dos recursos naturais que a região dispõe. Se a empresa possuir uma caldeira, esta necessitará de madeira da região para ser alimentada. Caso seja uma pequena indústria têxtil, será necessária a existência de plantações de algodão, ou criações de bicho-da-seda. Caso seja uma indústria alimentícia, são necessários os recursos agrícolas relacionados à sua produção.

Ou seja, em uma empresa de transformação, como as pequenas indústrias, são necessários os elementos que serão utilizados na transformação, e esta pesquisa pode ser feita antecipadamente, evitando desastres logo no início.

Recursos Humanos

Como a empresa utilizará os trabalhadores da região, é importante verificar qual o tipo de mão-de-obra disponível, ou seja, qual o perfil econômico da região. De preferência, esta deve ser bem ativa e diversificada, com empresas de diversos setores e portes, o que indicará que a mão-de-obra também deve ser bastante diversificada, e de qualidade.

Recursos Científicos e Técnicos

Uma das formas de aumentar as chances de obter sucesso com o negócio é a convivência simbiótica, ou seja, harmônica, com as fontes de informação da região, que podem ser universidades, empresas especializadas em auxílio técnico, empresas de consultoria, etc. Elas podem ajudar o empreendedor com questões técnicas, pesquisas,

acessorias, e manter o empreendedor bem informado, com cursos e palestras específicas.

Capital

Toda empresa precisa de capital para iniciar suas atividades, assim como em outros momentos de seu ciclo de vida. Nem sempre o empreendedor poderá arcar com todas as despesas e gastos necessários. Assim, é importante que ele tenha opções para obter recursos financeiros.

A existência de bancos próximos, que ofereçam fontes de financiamento, de preferência, fontes especiais para pequenas empresas, constitui um importante suporte para os pequenos empreendimentos.

Infra-estrutura

Um erro muito comum em pequenas indústrias é a montagem de unidades fabris em instalações completamente inadequadas. Os empreendedores alugam os lugares que estão disponíveis a um bom preço e colocam todo o equipamento da empresa de modo indiscriminado, prejudicando o lay-out e improvisando as medidas de segurança obrigatórias.

Para que isso não ocorra, é importante a escolha de um local que tenha a infra-estrutura adequada para suportar uma pequena indústria, como esgotos industriais, lagoas de tratamento, etc. Além disso, é importante verificar se há meios de transporte disponíveis, rodovias de acesso, água, luz, etc.

3.1.4. Características Regionais

Segundo Lezana[1995], o sucesso das empresas de pequena dimensão promoverá, conseqüentemente, o desenvolvimento regional. Assim, as características da região estarão intimamente relacionadas à empresa, que procurará adaptar-se a ela para obter todas as vantagens competitivas possíveis.

Para a escolha do tipo de serviço, ou produto a ser fabricado, ou distribuído é importante que o empreendedor conheça a região, seu clima, o perfil do consumidor que ele pretende atender (seus costumes, aspectos culturais, etc.), em que tipo de negócio a economia se baseia. Como o empreendedor possivelmente tentará lançar-se em sua própria região, ele deve analisá-la bem para adequar seu produto ou serviço às reais necessidades do consumidor.

Provavelmente não faria sucesso uma empresa que vende produtos de informática, se ela se instalasse em uma pequena cidade rural do interior.

O empreendedor precisará conhecer, também, os aspectos legais e burocráticos da região, devendo estar em dia com a justiça, o que evitará muita dor-de-cabeça. Os documentos necessários para a regulamentação, os impostos e taxas a pagar, tudo isso deve ser avaliado antes de começar o negócio.

Para simplificar, o empreendedor precisa estar atento às seguintes *variáveis*:

- *Localização*
- *Regulamentação e Impostos*

3.2. Fatores Internos à Empresa

De acordo com De Mori[1998], os fatores internos são os relacionados diretamente ao funcionamento da empresa, e que podem ser modificados por ela.

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

[Rebouças, 1991, pág. 94]

3.2.1. Direção e Gestão

Depois de analisar as características do ambiente que envolve a empresa, é a vez de se preocupar com o ambiente interno da empresa, começando com o estudo da estrutura de direção e gestão, onde o empreendedor testará suas habilidades gerenciais e capacidades administrativas.

Para Gonçalves[1996], o gerente deve aprender a administrar o principal instrumento da gerência, segundo ele, o tempo, concentrando-se nas prioridades e no mercado, e não nas atividades corriqueiras, que podem ser delegadas.

Gerenciar pode significar também lidar com incertezas, principalmente quanto à disponibilidade de recursos produtivos. Para isso, podem ser seguidas algumas recomendações:

- Planejamento dos materiais comprados, coordenando-se com os fornecedores, para garantir a quantidade e qualidade, mantendo-se assim, a continuidade do processo produtivo.
- Planejamento dos níveis de estoque, matéria-prima, produtos semi-acabados, produtos acabados, para garantir que possíveis incertezas do processo afetem o mínimo possível.
- Programação das atividades de produção, colocando pessoas e equipamentos trabalhando nas coisas certas e prioritárias, evitando a dispersão.
- Manutenção preventiva e corretiva, evitando ao máximo a perda de tempo com quebra de máquinas.

O principal papel do empreendedor, dentro deste contexto, é criar uma estrutura que possibilite a atitude pró-ativa, a antecipação aos problemas. Em outras palavras, o planejamento.

É interessante destacar a abordagem de Pereira Jr. & Gonçalves[1995] em relação à estrutura de planejamento das pequenas empresas. Segundo os autores, não seria justo comparar empresas pequenas às grandes organizações, pois a estrutura e o planejamento necessários são diferentes. As reuniões nas pequenas empresas não ocorrem em grandes seminários sediados em hotéis; elas ocorrem de forma dinâmica, nos corredores apertados da empresa, em um bate-papo informal com os funcionários.

Não se deve esquecer, também, que o empreendedor é, sobretudo, um líder, e deve exercer tal virtude de forma eficaz e equilibrada.

“A liderança é um tipo de influência pessoal, por meio da qual o empreendedor influencia o comportamento dos subordinados para direcioná-los rumo ao objetivo que pretendem alcançar.” [Chiavenato, 1995, pág. 71]

Gonçalves[1996] dá muita ênfase à importância da liderança moderna, descentralizada, que adota posturas mais participativas e orienta as atividades ao atendimento dos clientes. Toda organização precisa de um líder. O reconhecimento do serviço bem feito, o incentivo, o elogio, criam um ambiente de trabalho muito mais agradável para os funcionários. É o que pode ser chamado de orientação emocional.

Para Chiavenato[1995] existem três tipos de liderança:

1. **Autocrática:** condução impositiva e dura sobre os subordinados. O empreendedor dá ordens e espera o seu cumprimento.
2. **Liberal:** pouca coordenação do líder, com extrema liberalidade com relação às pessoas. Liderança apagada.
3. **Democrática:** participação ativa dos subordinados no processo decisório. O líder expõe a situação atual e os objetivos pretendidos, delinea as alternativas e discute as melhores opções.

O empreendedor deve procurar ser um líder democrático, que prega pela participação efetiva de seus funcionários. Resnik[1991] alerta para um fato muito comum nas empresas por parte de seus líderes: o egocentrismo. Dificuldade em aceitar seus erros, proibição de opiniões e críticas, resistência à delegação de funções são os sintomas mais comuns.

Outra questão a ser destacada é que a manutenção da empresa no mercado depende de sua capacidade de renovação, atualização. Para isso, o próprio gerente deve manter-se atualizado, visitando feiras, fazendo cursos, procurando apoio técnico quando preciso, consultando a bibliografia disponível, etc.

Assim, pode-se selecionar as seguintes *variáveis*:

- *Planejamento*
- *Administração da Produção*

3.2.2. Produção

Corresponde à parte técnica das atividades da empresa, área que já foi negligenciada e desprezada, mas que atualmente passou a ganhar muito prestígio, pois representa um importante diferencial competitivo. Abrange as áreas de engenharia, projeto do produto, projeto do processo, sistemas produtivos, tecnologias utilizadas e sistemas de qualidade.

A identificação de uma necessidade e o conseqüente esforço para projetar e desenvolver um produto que atenda a essa necessidade são tarefas importantes e difíceis, pois muitas variáveis estão envolvidas.

Antes de tudo, deve ser feito um estudo de viabilidade, pois é preciso que haja conformidade entre o produto final e as necessidades do mercado. Para produzir eficazmente, deve-se observar se a tecnologia requerida está disponível e não aumenta demais os custos, se os materiais são facilmente encontrados, etc.

Depois é importante que seja feita uma análise de custos, calculando os custos fixos, custos variáveis, despesas e gastos que serão necessários, e o cálculo do ponto de equilíbrio, que representa o nível de produção necessários para compensar os custos.

A seguir, deve-se detalhar o projeto do produto e do processo, fornecendo as especificações técnicas do produto, plantas, desenhos de fabricação, máquinas utilizadas e sua disposição na empresa, seleção de materiais, detalhes do processo de fabricação, planos de montagem, lay-out, etc.

É preciso que haja uma preocupação especial quanto ao sistema de qualidade. Para isso, o gerente deve utilizar as ferramentas e técnicas disponíveis, para assegurar aos clientes, que o produto tem boa qualidade. A criação pura e simples de um departamento de qualidade não indica qualidade. Algumas empresas fazem o controle de qualidade por controle visual, durante o processo de produção, tornando o erro dependente da limitação humana, o que não garante qualidade e dificulta a responsabilização.

Pode-se, então selecionar as seguintes *variáveis*:

- *Projeto do Produto*
- *Projeto do Processo*
- *Fornecedores*
- *Processo de produção*

3.2.3. Recursos Humanos

“Não importa que tipo de negócio você iniciou, você precisa aprender a gerenciar as pessoas.” [Zimmerer, 1998, pág.29]

Desde a evolução do setor industrial, no início do século, as empresas viram a necessidade de criar um departamento que cuidasse de registros e salários dos funcionários. Passando pela década de 40, com a criação da CLT, a década de 50, onde o avanço da indústria automobilística mostrou a necessidade de sistematizar os

processos de recrutamento e seleção, treinamento, além da remuneração adequada e motivação, e, mais recentemente, com o aumento da força das lideranças sindicais, a área de recursos humanos evoluiu notavelmente.

Essa evolução se justifica pelos resultados de produtividade obtidos por empregados satisfeitos e motivados. Segundo Boog[1991], a área de administração de recursos humanos vem passando de uma posição secundária e burocrática a posições de alta importância na definição da estratégia empresarial, sendo precisa a formulação de um sistema operacional em que todos os fatores sejam identificados e avaliados, e sejam empreendidas ações preventivas e corretivas.

Chér[1991], defende a idéia de uma divisão racional sobre as atividades da empresa, tornando-a “enxuta, eficiente e dinâmica”, sem que isso se confunda com o estabelecimento de organogramas rígidos ou hierarquias que prejudiquem a flexibilidade. Cada empregado deve conhecer a importância de seu bom desempenho e dos empregados de outros setores, pois as tarefas se inter-relacionam dentro da empresa. Isso proporcionará um maior grau de entrosamento, melhorando a interação do empregado com o seu cargo, com os colegas e com a empresa.

Assim, cada funcionário deixa de ter uma visão limitada sobre a sua tarefa, observando-a com importante função componente de um conjunto harmônico e integrado.

Gonçalves[1996], acredita que quem melhor conhece a tarefa é quem a executa. Assim, o funcionário deve sentir-se a vontade para sugestões e incentivado a participar dos processos decisórios. É a chamada “autonomia dirigida”.

“Fábricas onde as pessoas não são o motor principal têm baixa motivação, produtividade irregular e alta rotatividade de pessoal.” [Gonçalves, 1996, pág.8]

Quando um time de futebol contrata jogadores, o objetivo é o de compor um elenco de qualidade que supere os adversários através de sua força coletiva e da habilidade individual. Tudo isso é orquestrado pelo técnico da equipe, um verdadeiro

administrador, que junto com uma equipe de auxiliares técnicos procura obter o rendimento máximo individual de cada atleta e o entrosamento da equipe.

Vamos supor, apenas como exemplo, que o técnico em questão seja também o dono da equipe. Temos, então, um técnico-proprietário, que pode muito bem ser chamado de empreendedor.

Para conseguir alcançar os objetivos da empresa (time), este empreendedor deve conhecer muito bem as dificuldades do mercado, que neste exemplo pode ser considerado como os campeonatos a que o time participa. O planejamento antecipado é fundamental para enfrentar os obstáculos e evitar surpresas desagradáveis que poderiam muito bem ser evitadas. Assim, o time precisa treinar muito antes do início do campeonato, conhecer os adversários, checar a inscrição dos jogadores, conseguir os patrocinadores e acertar o contrato com os jogadores.

A composição do elenco de jogadores significa a escolha das peças que formarão a estrutura vencedora planejada pelo técnico. Portanto, é mais do que evidente a importância de uma equipe bem escolhida, treinada, motivada dentro da equipe.

Evidentemente, não será possível ao técnico a escolha indiscriminada de atletas. Todo treinador gostaria de ter em seu time o melhor jogador em cada posição do campo, mas várias condições impossibilitam esse sonho. Dessa forma, é preciso fazer uma pesquisa para encaixar os jogadores aos objetivos da equipe e às condições financeiras do time, sempre lembrando que para poder realizar um bom trabalho, é fundamental a qualidade dos jogadores. É preciso procurar jogadores que tenham realizado um bom trabalho em seus times ou descobrir talentos desconhecidos.

O empreendedor, assim, determina as necessidades específicas do time em cada posição e o desempenho desejado, buscando jogadores que trabalhem de forma a coincidir seus talentos e experiências às necessidades e expectativas desejadas. Dessa forma ele demonstra sua preocupação quanto à *qualificação da mão-de-obra*.

O técnico busca, então, alguns nomes em que ele pode verificar as referências. A partir daí, faz-se uma série de testes para selecionar aqueles que convergem aos objetivos do time. Esta etapa deve ser muito bem organizada para economizar tempo e

conseguir recrutar bons atletas. O empreendedor demonstra, assim, sua preocupação quanto ao *sistema de recrutamento e seleção*.

Para que os funcionários possam desempenhar suas funções como desejado, é importante que eles se sintam satisfeitos com as condições de trabalho. A primeira condição de trabalho a ser buscada são os salários.

O técnico-presidente, procura, então, satisfazer os funcionários acertando os contratos, estipulando os valores de seus salários, os dias de pagamento, etc. Tudo feito de forma organizada, seguindo a legislação para evitar qualquer tipo de insatisfação injusta. Em qualquer tipo de negócio, é muito importante essa questão, a dos *sistemas de remuneração*.

Com a ajuda dos auxiliares técnicos, o empreendedor procura aprimorar a mão-de-obra contratada. Os mais diversos treinamentos são efetuados desde a parte física, até a parte tática. Dessa forma, aprimoram-se tanto o desempenho individual de cada trabalhador como a empresa, e a coletividade e união do grupo. Em toda empresa, é importante o treinamento e aprimoramento da mão-de-obra, ou seja a implantação de *sistemas de formação e treinamento*.

Por fim, o técnico procura motivar os jogadores para que se dediquem ao máximo, “vestindo a camisa do time”. A motivação, para os jogadores, vem de diversas formas: férias, assistência médica, bons salários, gratificação por cada vitória, e possibilidade de crescimento profissional, devido ao crescimento e desempenho do time. Da mesma forma, o trabalhador procura estar satisfeito em seu trabalho, e é tarefa do empreendedor fazer com que ele não seja um mero cumpridor de tarefas. Dessa forma, ele demonstra sua preocupação com a *motivação* de seus funcionários.

Evidentemente, a utilização de um time de futebol, como feito acima, é apenas uma comparação, uma analogia bastante simples, que evidencia a importância da administração de recursos humanos da empresa e os fatores a ela relacionados, que serão melhor explicados abaixo:

Qualificação da mão-de-obra

Assim como em um time de futebol, é fundamental a qualidade da mão-de-obra na pequena empresa. Algumas atividades requerem determinadas habilidades e experiência, pois estão associadas a níveis de dificuldade que distinguem, em termos de produtividade, funcionários qualificados e não-qualificados. Em uma empresa de pequena dimensão, com recursos limitados, a eliminação do desperdício e o aumento da produtividade possuem caráter decisivo na sobrevivência da empresa.

O empreendedor pode analisar a região onde a empresa vai se instalar para avaliar o perfil do trabalhador que estará disponível, buscando informações sobre o nível de escolaridade, setor em que a economia da região se baseia, etc.

Segundo Resnik[1991], o empreendedor deve determinar as necessidades específicas de trabalho e os níveis de desempenho associado a elas, e então, contratar funcionários que satisfaçam essas necessidades.

Funcionários de qualidade permitem que o empreendedor se concentre em atividades administrativas importantes, ao invés de atividades burocráticas, corriqueiras ou mesmo áreas-chave, onde um bom funcionário pode trabalhar poupando tempo e preocupação para atividades mais estratégicas.

Com um bom elenco de apoio, o empreendedor tem a possibilidade e confiança de, à medida que a empresa cresce, delegar de maneira eficaz, partes significativas de trabalho.

Sistemas de Recrutamento e Seleção

Estabelecendo as reais necessidades da empresa e o que esperar dos funcionários, torna-se mais fácil escolher um bom quadro de empregados. A forma de achá-los e selecioná-los deve ser rápida e organizada evitando dispêndios de tempo.

No início das atividades, essa será uma tarefa geralmente desempenhada pelo empreendedor isoladamente. Com o desejado crescimento da empresa, tal tarefa poderá ser delegada a um gerente de recursos humanos. De uma forma ou de outra, é importante que fique clara e evidente a imparcialidade do sistema de seleção, não deixando

nenhuma sombra de dúvida sobre a seriedade da empresa. Entrevistas sóbrias e objetivas, para tentar verificar com eficácia as características e potencialidades do candidato em comparação às necessidades da empresa preestabelecidas. Verificar referências, currículo e estabelecer um período de experiência são procedimentos simples que podem contribuir para o sucesso.

Para encontrar os candidatos, o empreendedor pode recorrer aos meios de comunicação disponíveis como anúncios classificados, jornais especializados, além de escolas técnicas e profissionalizantes, agências de emprego ou até mesmo cartazes para utilizar com eficácia os recursos humanos que a região oferece. A escolha da localização constitui-se assim, novamente, fator de extrema importância no desempenho da empresa.

Sistemas de Remuneração

Para exigir a total aplicação profissional do funcionário, é preciso, primeiramente, que os salários sejam pagos em dia e no valor estipulado em contrato. O empreendedor deve procurar tomar as medidas necessárias para isso, através da organização de um sistema de remuneração, que leve em conta a forma de pagamento, o dia, o valor e todas as outras medidas burocráticas relacionadas. As pessoas constituem um dos mais importantes fatores de produção, onde seu desempenho pode comprometer a produtividade de toda a empresa.

Segundo McGregor[1980], o ser humano só vai conseguir um crescimento e dedicação profissional se suas necessidades fisiológicas forem satisfeitas. Um homem com fome pensa em comida antes de qualquer outra coisa. Logo, o empregado terá um rendimento muito melhor, se a empresa garantir a satisfação de suas necessidades fundamentais (moradia, alimentação, etc.).

Sistemas de Formação e Treinamento

A necessidade de aumentar cada vez mais a produtividade cresce num ritmo muito acentuado, sendo difícil para qualquer empresa acompanhar esta realidade. Tentando seguir esse ritmo, a empresa de pequena dimensão faz proveito de sua

flexibilidade e agilidade dentro do mercado. Para isso, seus funcionários devem estar constantemente se aprimorando e atualizando seus conhecimentos, ampliando, assim, suas potencialidades profissionais e humanas individualmente, e contribuindo para o crescimento de toda a empresa.

A empresa pode tirar proveito dos recursos que a região oferece, como escolas técnicas e profissionalizantes, cursos e palestras, realizando um investimento com grande taxa de retorno comprovada.

Segundo Boog[1991], os investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento apresentam, em média, rentabilidade duas vezes superior aos investimentos feitos em capital físico.

Motivação

Desde a infância, somos motivados a fazer determinadas tarefas em troca de certas recompensas como a estória de não fazer malcriações durante o ano para não ser esquecido por Papai Noel. Brincadeiras à parte, é muito comum que o ser humano espere recompensas por seus esforços no trabalho, o que o estimula a melhorar sempre.

São muitas as formas de motivar os funcionários. Uma delas é a motivação de ordem financeira como salários em dia, no valor justo de mercado, gratificações resultantes de aumento de produtividade, comissões para vendedores, participação em lucros, etc. Mas além dos benefícios financeiros, o funcionário pode se sentir motivado pelo que a empresa oferece a ele, como convênios médicos e odontológicos, férias, seguro, equipamentos de segurança, etc. Outra forma de motivação é a perspectiva de crescimento dentro da empresa, dependendo de seu próprio trabalho e dedicação.

O grande articulador da motivação é o empreendedor, o primeiro a sentir estímulo para o crescimento. A partir dele, o espírito de motivação pode e deve contagiar toda a equipe.

Desta análise, pode-se selecionar as seguintes *variáveis*:

- *Mão-de-Obra*
- *Administração de Recursos Humanos*

3.2.4. Finanças

“Finanças é tudo aquilo que se traduz em números e revela o desempenho de um empreendimento” [De Mori, 1998, pág. 142]

Esta é uma área geralmente ignorada e desprezada pelos empreendedores, já que suas atenções estão voltadas para suas especialidades (vendas, produção, etc.). Um empreendimento seguro deve ser eficiente em todas as áreas. O empreendedor deve procurar dar igual atenção às áreas em que possui poucos conhecimentos técnicos, ou até mais.

Assim, é preciso que o empreendedor perceba que seu negócio não deve, e não pode se basear apenas em suas especialidades.

Segundo Resnik[1991], a falta de registros e controles contábeis e financeiros apropriados, precisos e atualizados é uma das principais causas de desastres com as pequenas empresas, sendo acima de tudo um problema administrativo e não meramente contábil, burocrático.

As informações contidas em relatórios e sistemas de controle possuem duas funções fundamentais. A primeira é a utilização pelo gerente, que pode verificar o andamento das vendas, dívidas, contas a pagar, contas a receber, lucros. Assim, ele pode deixar fluir seu lado inovador e criativo, fazendo uso das informações para conhecer a posição atual da empresa e planejar os passos para o futuro.

A segunda função tem um caráter histórico, seguindo uma rígida padronização, para informar o andamento da empresa a sócios, diretores, auditores, ou a quem interessar possa.

Um bom profissional da área pode ajudar, e muito, a empresa, montando um sistema de controle prático que contenha todas as informações necessárias. Para a formação desse sistema, utilizam-se livros e registros sobre as movimentações da empresa: total de vendas e receitas, desembolsos, despesas, custos, contas a pagar e a receber, folha de pagamento, impostos.

Assim, termos como fluxo de caixa, ativo, passivo, balanço patrimonial, capital, demonstração do resultado do exercício, ponto de equilíbrio passam a fazer parte da rotina da empresa e a sua utilização deve ser feita de forma muito profissional.

Todas essas informações são ferramentas que o empreendedor deve usar em seu benefício para controlar despesas e custos, planejar metas e avaliar o desempenho da empresa como um todo.

Origem de Recursos

Para iniciar o negócio, o empreendedor deve saber como pretende conseguir os recursos financeiros necessários. Geralmente o empreendedor utiliza seus próprios recursos, utilizando reservas guardadas, vendendo seus bens, como carro, apartamento, terreno, ou então recorre a parentes ou amigos próximos.

Quando não é possível conseguir dinheiro de fontes tão próximas, a saída é recorrer a financiamentos em bancos, ou abrir um negócio no sistema de sociedade, onde cada sócio tem sua parcela de lucros ou prejuízos dependendo do sistema de sociedade.

Applegate[1992] acredita que a melhor fonte de financiamento é a que vem de parente ou amigos próximos, mas que de preferência sejam pessoas habilitadas a enfrentar riscos financeiros com investimentos. Quando isso não é possível e a aproximação aos bancos é inevitável, ela sugere a elaboração de um plano de ação empresarial consistente, que deve abordar os seguintes tópicos:

- Delineamento do propósito do plano
- Apresentação da visão geral da empresa
- Análise mercadológica detalhada

- Pesquisa e desenvolvimento do produto
- Marketing e vendas
- Estrutura organizacional e o quadro de funcionários
- Dados financeiros

Além disso, o empreendedor deve se lembrar que existem bancos que dispõem de fontes diferenciadas de crédito para pequenos empreendimentos, o que facilita o acesso e a negociação.

Pode-se, então, selecionar as seguintes *variáveis*:

- *Capital*
- *Administração Financeira*

3.2.5. Área Comercial

“Um plano de marketing para uma pequena empresa é essencialmente uma definição substancial das suposições sobre o ambiente de mercado no qual a companhia faz negócios e dos objetivos e ações que fluem dessas suposições.” [Resnik, 1991, pág. 83]

O primeiro passo para a comercialização do produto ou serviço da empresa é dado muito antes de iniciar o negócio. Deve ser feito um estudo do mercado, analisando suas tendências, características, avaliando a concorrência, como já foi visto nas seções 3.1.1. e 3.1.2. Depois devem ser definidos os preços, sistemas de comercialização e distribuição, assistência técnica.

Formação de Preços

“Preço é o valor monetário de um produto ou serviço no mercado.” [Zimmerer, 1998, pág. 198]

“... o estabelecimento dos preços deve basear-se em deliberação e ponderação conscientes de todos os fatores relevantes e dos efeitos prováveis das estratégias alternativas de fixação de preços.” [Resnik, 1991, pág. 86]

O estabelecimento de um preço para o produto ou serviço da empresa é um elemento-chave no planejamento. Na verdade, ele é o resultado da ponderação dos fatores que cercam o produto, tanto de seus custos quanto do mercado ao qual será oferecido. Esses fatores são:

- Percepção da necessidade do produto, pelo cliente
- Benefícios e satisfação do produto
- Custos de produção
- Prazos de entrega
- Preços da concorrência
- Potencialidade de variação de preços de acordo com a relação volume de vendas/lucro
- Imagem da companhia.

Em problemas relacionados à indústria química, frequentemente nos deparamos com situações em que precisamos encontrar um valor de temperatura ou pressão por um processo chamado “iterativo”, que é o processo de resolução de uma equação mediante uma sequência de operações, onde o objeto de cada uma é o resultado da que a precede. Assim, estimamos um valor qualquer e o fazemos passar por uma sequência de equações relacionadas uma à outra, em um processo cíclico, até que haja uma convergência do valor desejado. Por esse processo, qualquer valor pode ser assumido inicialmente, mas, quanto mais próximo do valor real, mais rápida será a convergência.

Na engenharia, um pouco de bom senso e experiência faz com que esse processo não seja tão demorado, pois o “chute” inicial não é feito de forma indiscriminada.

Para o processo de formação de preços, a estimativa inicial poderá estar errada. Se os fatores mencionados acima forem cuidadosamente analisados, tal estimativa não

estará muito longe do que o mercado está disposto a pagar, e a empresa, pouco a pouco, poderá alterar os preços até atingir o equilíbrio.

Em um problema matemático, escolher um valor inicial muito distante da realidade significa que levaremos mais tempo para atingir a convergência. Em uma empresa, uma estimativa desfundamentada pode ser fatal, tanto com preços muito altos como com preços muito baixos. O mercado é muito dinâmico e poderá não haver tempo para se adaptar.

Segundo vários autores, alguns erros são bastante comuns nesse processo:

- Basear o preço apenas no custo de produção, ao invés de ter como base o valor para o cliente.
- Basear o preço em despesas baixas momentâneas, sem fazer uma projeção para uma mudança das despesas futuras.
- Não computar custos com garantias, serviços técnicos, custo do capital, descontos para o vendedor, comissões de venda.
- Falha quanto à estimativa de elasticidade da demanda do produto.
- Excesso de modéstia por medo da reação do cliente.
- Desprezar as flutuações sazonais.
- Assumir preços baixos para penetração no mercado e depois não conseguir elevá-los.
- Fixar preços somente com base na concorrência.

O principal determinante para a fixação de preços é o valor que os clientes percebem nas mercadorias e serviços. Uma grande parte de empresas bem sucedidas concorrem com produtos de valor ou serviço superior, fazendo com que o consumidor

esteja disposto a pagar um preço um pouco superior aos da concorrência pela garantia de qualidade superior.

Outras empresas, porém, encontram da diferenciação pelo preço uma estratégia para atrair uma fatia do mercado (lojas de preço único).

Para estabelecer preços corretos, é necessário conhecer as características do consumidor, seus objetivos de mercado, ponderar todos os fatores estar disposto a fazer reavaliações e modificações dos preços.

Sistemas de Comercialização

Os pequenos empreendimentos geralmente procuram concentrar suas atenções comercializando seus produtos ou serviços em mercados relativamente pequenos.

Porém, a empresa pode querer expandir suas negociações para mercados mais distantes, alcançando consumidores de outras regiões com as mesmas necessidades e características dos consumidores locais.

No caso de lojistas, que oferecem mercadorias e serviços nas instalações da própria empresa, ou para fabricantes, que oferecem seu produto ao mercado local, a forma de comercializar os produtos é direta, feita pelo próprio empreendedor ou através de vendedores contratados especificamente para cumprir esta tarefa.

Esse tipo de venda maximiza o contato entre o consumidor e a empresa, tornando o processo muito mais pessoal. Quando o cliente visita a empresa ou quando é visitado por um vendedor, a percepção quanto à qualidade do produto ou serviço e quanto à imagem da empresa é imediata. Além disso, segundo De Mori[1998] o planejamento de marketing é mais fácil.

Quando a empresa fabrica produtos que serão distribuídos através de outros atacadistas ou varejistas, ou quando quer atingir o mesmo perfil de consumidores em outra região, a comercialização é feita através de intermediários.

Segundo Baty[1994], os representantes de vendas independentes são o alicerce de marketing de muitas empresas. Segundo ele, há muitas vantagens e desvantagens nesse tipo de vendedor, pensamento, aliás, compartilhado por outros autores, como De Mori[1998] :

- Como os representantes só recebem quando vendem, não há custo fixo envolvido
- Melhor conhecimento dos consumidores em potencial da região
- Promoção e divulgação do produto, diminuindo os custos com propaganda
- Possibilidade de oferecer uma linha de produtos que complementes os do empreendedor. Entretanto, o tiro pode sair pela culatra se o representante possui uma linha de produtos onde ele dá mais atenção a um ou dois produtos e visita preferencialmente os consumidores em potencial de tais produtos, preterindo os demais.

Como grande desvantagem, os representantes, por não fazerem parte da folha de pagamento não se sentem ligados à empresa diretamente, e não incorporam o espírito de motivação necessário com relação à empresa, tornando difícil o seu controle e impossibilitando o devido treinamento.

Assistência Técnica

É a fase em que se pretende monitorar a satisfação do cliente com a compra feita e resolver eventuais falhas do produto ou serviço.

Segundo Gonçalves[1996, pág. 28] esse é o grande conceito de uma venda. *“Um bom programa de assistência técnica permanente cria nos clientes uma dependência psicológica.”*

A administração do relacionamento pós-venda constitui-se num ativo intangível, e depende de boas maneiras, relações públicas, tato, encanto, elegância e manipulação.

Assim, pode-se destacar as seguintes *variáveis*:

- *Administração Comercial*
- *Localização*

3.3. Fatores Relacionados ao Empreendedor

De acordo com os autores citados neste trabalho, o empreendedor é a figura mais importante dentro da empresa, pois além de ser sua alma, transferindo suas próprias características ao negócio, é o responsável por tudo o que ocorre dentro dela, seja bom ou seja ruim.

Os fatores relacionados ao empreendedor são as próprias características do empreendedor e, segundo Birley & Westhead[1992], podem ser classificadas da seguinte forma:

3.3.1. Necessidades

- Aprovação: conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar o status e prestígio da família, conquistar algo e ser reconhecido por isso.
- Independência: impor seu próprio enfoque no trabalho, obter grande flexibilidade na vida profissional e familiar, controlar o próprio tempo, confrontar-se com problemas e oportunidades.
- Desenvolvimento pessoal: ser inovador, estar em um processo de aprendizado contínuo.
- Segurança: Rendimentos que levam a uma vida digna, sentir-se seguro contra o desemprego.

- Auto-Realização: Maximizar o próprio potencial.

3.3.2. Conhecimento

Durante toda a vida a empresa dependerá dos conhecimentos de seu gerente. Esses conhecimentos serão requisitados de diferentes formas, de acordo com o estágio de crescimento que a empresa se encontra. Nas primeiras etapas, seu conhecimento técnico e comercial será vital para a consolidação do negócio. Quando a empresa começar a conhecer novos estágios de crescimento, é importante que o empreendedor tenha uma boa base na área de gestão empresarial e formulação de estratégias. De uma forma geral, pode-se dizer que os principais conhecimentos necessários para o empreendedor são:

- Aspectos técnicos relacionados ao negócio
- Experiência na área comercial
- Escolaridade
- Experiência em empresas
- Formação complementar (treinamentos, cursos, leituras, etc.)
- Vivência com situações novas

3.3.3. Habilidades

Muitas vezes, quando alguém abre um novo negócio, existe uma determinada habilidade pessoal envolvida com isso. Geralmente, o bom vendedor considera-se por si só uma estrela, que pode transformar essa habilidade em uma empresa rentável. Outro caso é o da pessoa que por muitos anos esteve envolvida com um determinado produto ou serviço e acha que conhece melhor do que ninguém as suas potencialidades, arriscando-se no mercado devido à suas habilidades.

Mas o empreendedor desconhece o fato de que há outras habilidades envolvidas com esse sistema, e geralmente, só passa a conhecê-las quando as dificuldades surgem.

As principais habilidades necessárias para o empreendedor são:

- Identificação de novas oportunidades
- Valoração de oportunidades e pensamento criativo
- Comunicação persuasiva
- Negociação
- Aquisição de informações
- Resolução de problemas

3.3.4. Valores

Em uma simples conversa, com um grupo de amigos, podemos notar que o que é correto para alguns, não é para outros. O que é mais importante para alguns, é menos importante para outros. Isso acontece porque durante nossa vida formamos nossos valores próprios. Valores são os conceitos e padrões aprendidos.

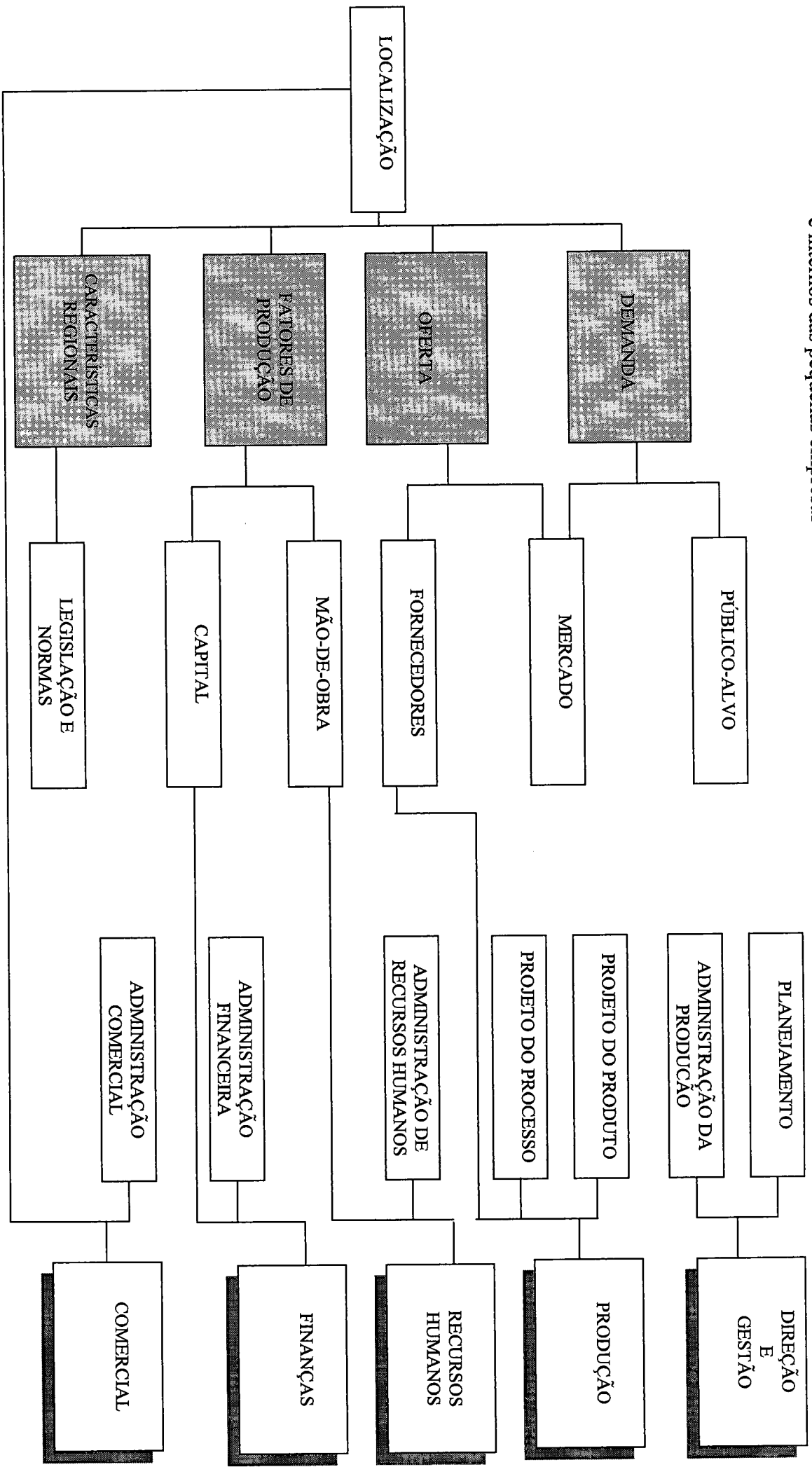
Assim, no início das atividades, os valores éticos e morais do empreendedor influenciarão diretamente a empresa, pois ela está centrada diretamente nele. Nas etapas de decisão, os critérios serão fundamentados nos valores do empreendedor.

Os principais valores que regem as decisões dos indivíduos são:

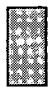
- Valores existenciais
- Valores estéticos
- Valores intelectuais
- Valores morais
- Valores religiosos

Para a utilização dos fatores externos e internos no teste estatístico, achou-se melhor substituir os termos pelas variáveis destacadas. A interligação entre as variáveis e os fatores pode ser vista na figura abaixo:

Interligação entre as variáveis e os fatores externos e internos das pequenas empresas



LEGENDA



FATORES EXTERNOS



FATORES INTERNOS



VARIÁVEIS

A partir da literatura, foi possível concretizar o objetivo do capítulo de conseguir na literatura os principais fatores condicionantes ao sucesso ou fracasso, assim como foi possível classificá-los em 3 (três) categorias distintas e inter-relacionadas: fatores externos, fatores internos e fatores relacionados ao empreendedor.

Os fatores apresentados acima foram objeto de uma pesquisa de campo para verificar seu real impacto sobre as empresas de pequena dimensão. É importante lembrar que só serão alvo de análise, neste trabalho, os fatores externos e internos. Os fatores relacionados ao empreendedor foram avaliados em um trabalho paralelo a este.

A partir do próximo capítulo estarão as análises sobre os fatores de êxito e fracasso das empresas de pequena dimensão com o auxílio do teste U de Mann-Whitney.

CAPÍTULO 4

Análise dos Fatores Externos e Internos de Êxito e Fracasso de Empresas de Pequena Dimensão

A análise dos fatores de êxito e fracasso das empresas de pequena dimensão tem por finalidade a observação de diferenças significativas entre empreendedores bem sucedidos e empreendedores mal sucedidos, através das divergências de percepções sobre os fatores, dentro de algumas situações específicas criadas com o auxílio de um questionário (cenários).

Deve-se começar a análise fazendo uma breve lembrança a respeito dos fatores de êxito e fracasso em empresas de pequena dimensão e sobre as variáveis que serão utilizadas para representá-los. Depois, serão apresentados os dados referentes à pesquisa realizada, o teste estatístico utilizado e, enfim, as análises da amostra.

4.1. Fatores Utilizados na Pesquisa

Os fatores de êxito e fracasso de pequenas empresas são itens considerados fundamentais para a criação de um empreendimento bem sucedido e referem-se ao empreendedor e à empresa.

De Mori[1998] apresenta de forma sucinta os fatores de êxito e fracasso assim como algumas das variáveis envolvidas:

FATORES EXTERNOS

Demanda

- Demográficas
- Comunicações

- Setoriais
- Mercado

Oferta

- Insumos
- Relações inter-empresariais

Fatores de Produção

- Recursos naturais
- Recursos humanos
- Recursos científicos e técnicos
- Capital
- Terreno e prédios industriais
- Infra-estrutura

Outras características regionais

- Administração central, regional e local
- Clima
- Facilidades comunitárias
- Aspectos educacionais
- Aspectos culturais e de prestígio

FATORES INTERNOS

Direção e gestão

Produção

Recursos Humanos

Finanças

Comercial

Neste trabalho, a análise será feita a partir das variáveis destacadas dos fatores considerados no capítulo 3. Essas variáveis foram utilizadas na pesquisa de campo em substituição aos fatores acima citados devido à sua linguagem direta e objetiva, simplificando a compreensão. Com isso, os resultados tornam-se mais confiáveis e específicos. A escolha das variáveis não segue nenhum tipo de rigor técnico ou científico, ou seja, não são apresentadas aqui como únicas variáveis possíveis e, portanto, trabalhos paralelos podem usar a mesma linha de pesquisa sem, necessariamente, utilizar as mesmas variáveis. Neste trabalho, foram selecionadas 14 variáveis:

- 1. Projeto do Produto**
- 2. Processo de Produção**
- 3. Mercado**
- 4. Localização**
- 5. Público-alvo**
- 6. Fornecedores**
- 7. Capital**
- 8. Mão-de-obra**
- 9. Administração Financeira**
- 10. Administração de Recursos Humanos**
- 11. Administração da Produção**
- 12. Administração Comercial**
- 13. Planejamento**
- 14. Legislação e Normas**

4.2. Dados Técnicos

Para a análise dos dados foi dimensionada uma amostra de 600 entrevistas (600 empresas). A amostragem foi aleatória e probabilística, o que significa que os dados foram obtidos ao longo de todo o estado, de modo a não apresentar critérios discriminatórios de inclusão ou exclusão de empresas. A escolha da distribuição amostral (empresas entrevistadas) ficou a cargo da empresa de consultoria HP Consult.

As empresas que estavam abertas na época da entrevista serão aqui chamadas de amostra A, e as empresas que estavam fechadas de amostra B.

Os dados estão divididos da seguinte forma:

Setor da Economia	Empresas Abertas (Amostra A)	Empresas Fechadas (Amostra B)	TOTAL
Indústrias Têxteis	150	150	300
Indústrias Moveleiras	150	150	300
TOTAL	300	300	600

Tabela 4.1 – Dados técnicos

CIDADE	Nº de Entrevistas
São José	70
Brusque	65
Blumenau	65
Joinville	65
São Bento do Sul	55
Florianópolis	50
Rio Negrinho	50
Jaraguá do Sul	50
Criciúma	50
Mafra	45
Biguaçu	35

Tabela 4.2 – Disposição geográfica dos dados

Na análise, serão consideradas *empresas bem sucedidas* ou de sucesso, as que continuam em funcionamento há mais de 5 (cinco) anos, e as empresas *mal sucedidas* ou fracassadas, as que estão fechadas.

Os trabalhos de campo foram realizados entre os dias 1º e 21 de março de 1997, sendo designada para este trabalho uma equipe composta de 12 (doze) pesquisadores e 3

(três) supervisores de campo treinados e coordenados pela equipe de suporte técnico da HP Consult.

4.2.1. Considerações Sobre a Amostra

Como pode ser visto nas duas tabelas acima (4.1. e 4.2.), a amostra que será utilizada na análise diz respeito a dois setores da economia: indústrias têxteis e indústrias moveleiras. Além disso, os dados foram coletados apenas no estado de Santa Catarina. Assim, é importante lembrar que uma das limitações deste trabalho é o de considerar os resultados como das empresas de pequena dimensão em geral, seja ela do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, ou outro estado qualquer, seja ela uma indústria, uma loja, uma empresa de serviços, etc.

Para justificar essa limitação, deve ser lembrado que a disponibilidade de tempo não permitiu uma coleta mais ampla, sobre mais setores e sobre outros estados. Porém, como ponto favorável, deve-se lembrar também que o número de entrevistas (600) é muito significativo e propiciou uma grande riqueza amostral.

4.2.2. Considerações Sobre o Questionário

Para a compreensão dos cenários que serão brevemente propostos, é importante mostrar a distribuição das questões dentro do questionário (Anexo I), sobre os respectivos fatores. Para cada um dos 14 fatores foram criadas 4 (quatro) situações, a partir da questão 25. Assim, por exemplo, as questões 25, 26, 27 e 28 referem-se ao fator “projeto do produto”; as questões 29, 30, 31 e 32 referem-se ao fator “processo de produção”, e assim por diante para os outros fatores. As questões anteriores à questão 25 referem-se a dados pessoais, não fazendo parte, assim, da análise.

- A situação 1 refere-se ao nível de conhecimento antes de abrir a empresa.
- A situação 2 refere-se ao nível de conhecimento atual do empreendedor.

- A situação 3 refere-se ao nível de implantação do fator dentro da empresa.
- A situação 4, apenas para empreendedores que fecharam seu negócio, refere-se à importância, atribuída por eles, da deficiência de determinado fator como resultante no fracasso da empresa.

Abaixo, encontra-se uma tabela, relacionando os fatores utilizados ao número da questão equivalente no questionário e a situação em que cada questão se encaixa:

FATORES	Situação	Situação	Situação	Situação
	1	2	3	4
Projeto do Produto	Questão 25	Questão 26	Questão 27	Questão 28
Processo de Produção	Questão 29	Questão 30	Questão 31	Questão 32
Mercado	Questão 33	Questão 34	Questão 35	Questão 36
Localização	Questão 37	Questão 38	Questão 39	Questão 40
Público-alvo	Questão 41	Questão 42	Questão 43	Questão 44
Fornecedores	Questão 45	Questão 46	Questão 47	Questão 48
Capital	Questão 49	Questão 50	Questão 51	Questão 52
Mão-de-obra	Questão 53	Questão 54	Questão 55	Questão 56
Administração Financeira	Questão 57	Questão 58	Questão 59	Questão 60
Administração de Recursos Humanos	Questão 61	Questão 62	Questão 63	Questão 64
Administração da Produção	Questão 65	Questão 66	Questão 67	Questão 68
Administração Comercial	Questão 69	Questão 70	Questão 71	Questão 72
Planejamento	Questão 73	Questão 74	Questão 75	Questão 76
Legislação e Normas	Questão 77	Questão 78	Questão 79	Questão 80

Tabela 4.3 – Disposição das questões do questionário

Cada questão estabelece uma proximidade com a realidade, utilizando uma escala numérica que varia de 1 (um) a 5 (cinco).

A primeira questão de cada fator (25, 29, 33, 37, ...) pergunta ao empreendedor, se ele tinha conhecimento da importância de determinado fator antes de criar a empresa.

A segunda questão de cada fator (26, 30, 34, 38, ...), pergunta ao empreendedor se ele tem, atualmente, conhecimento da necessidade de determinado fator.

A terceira questão de cada fator (27, 31, 35, 39, ...) refere-se ao empreendedor, estabelecendo uma proximidade com a realidade durante a implantação do empreendimento.

A quarta questão de cada fator (28, 32, 36, 40, ...) é dirigida somente aos empreendedores que fracassaram, perguntando se eles acreditam que a falha de implantação/investigação de determinado fator contribuiu para o fracasso.

Para exemplificar, será mostrado uma parte do questionário, referente ao fator *“projeto do produto”*:

Questão 25. Ao criar a sua empresa, você tinha conhecimento da necessidade de fazer uma elaboração do produto certo para atender os possíveis clientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 26. Você conhece, atualmente, a necessidade de fazer um projeto adequado do produto a ser vendido?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 27. Para iniciar o seu negócio, você fez um “estudo” do produto a ser vendido?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questão 28. Acredita que a falta ou deficiência de um estudo anterior do produto contribuiu para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3. Inferência Estatística

No passado, a estatística era utilizada pelos órgãos governamentais para o planejamento de suas ações através da observação de grandes quantidades de informações numéricas. Com o passar do tempo, a estatística passou a ser vista como uma técnica muito restrita para análises, sendo erroneamente encarada como objeto representativo e ilustrativo de informações e não como informação propriamente dita.

A utilização da estatística não se restringe às informações representativas de jornais e revistas, advindos de coletas de grandes volumes de informações quantitativas, como média de idade da população, número médio de integrantes de uma família, renda *per capita*, etc.

Segundo Noether [1983], a estatística trata de idéias e métodos que visam a aperfeiçoar a obtenção de conclusões a partir de informações numéricas, na presença da incerteza.

Um dos principais tópicos da estatística é a chamada inferência estatística.

A inferência estatística se propõe a tirar conclusões úteis a respeito de um conjunto, denominado população, com base num subconjunto de dados disponíveis, usualmente chamado de amostra.

Inferir significa deduzir como consequência, conclusão ou probabilidade. Assim, inferência estatística significa tirar conclusões sobre um grande número de eventos com base na observação de apenas uma parte deles, formalizando e padronizando os processos. A inferência aborda dois tipos de problemas fundamentais:

- estimação de parâmetros de uma população
- a prova de hipóteses.

A coleta de dados é regida por condições da lógica do processo e assim, as provas estatísticas nos mostram o quão grande devem ser as diferenças na amostra para

que se possa afirmar que elas representem diferenças no grupo do qual se extraiu a amostra.

Um problema muito comum na inferência estatística é o apresentado nesse trabalho, que consiste em determinar em termos de probabilidade, se as diferenças observadas entre duas amostras demonstram que as populações submetidas à amostragem são diferentes. Ou seja, deseja-se provar que as duas amostras em questão não fazem parte da mesma população. Através do processo, verifica-se se a diferença observada se situa em um intervalo de valores que possam ser atribuídos ao acaso, ou se é tão grande para que se possa concluir que tenham vindo de duas populações distintas.

As primeiras técnicas de inferência estatística foram as que faziam diversas hipóteses a respeito da natureza da população de onde foram extraídos os dados. Por exemplo, a hipótese de que os dados tenham sido extraídos de populações com distribuição normal ou mesma variância (σ^2).

Como os valores relacionados com a população são chamados “parâmetros”, essas técnicas estatísticas foram denominadas “técnicas estatística paramétricas”.

Quando não se exige muito rigor quanto às hipóteses sobre os parâmetros, as técnicas são chamadas “técnicas estatísticas não-paramétricas”.

4.3.1. Estatísticas Paramétricas e Não-Paramétricas

Quando uma prova estatística segue um modelo, onde existem suposições sobre os parâmetros de uma população a ser analisada, tais provas denominam-se provas paramétricas. A significância dos resultados depende diretamente da validade dessas suposições e o grau de mensuração é bastante rigoroso e importante.

Um teste t de Student, por exemplo, exige que os dados satisfaçam certas condições para que as probabilidades de erro e os coeficientes de confiança sejam iguais aos valores predeterminados.

Algumas suposições para testes paramétricos podem ser vistas abaixo:

- as observações devem ser independentes, ou seja, as amostras devem ser extraídas aleatoriamente.
- as populações analisadas possuem distribuição normal.
- as populações devem ter a mesma variância.
- grau de mensuração deve seguir, pelo menos, uma escala intervalar, onde seja possível a manipulação aritmética sobre os valores.

Na maioria das vezes, essas suposições não são satisfeitas, o que pode comprometer a confiabilidade dos resultados dos testes. Entretanto, não será necessário, neste trabalho, comprovar ou supor válidas as suposições.

De acordo com Leach (1979), se as suposições sobre a população são corretas ou aproximadamente corretas, então as provas paramétricas constituem um ótimo teste e na maioria dos casos, técnicas paramétricas serão preferíveis em relação aos testes não-paramétricos. Em contrapartida, se as suposições da população são falsas, então um teste não-paramétrico pode nos dar um resultado mais exato.

Mas em alguns experimentos faz-se necessário criar medidas para uma ordenação (classificação), com escalas arbitrárias, pois tais experimentos não permitem uma quantificação direta. Um bom exemplo desse tipo de pesquisa é a escolha (classificação), por meio de um teste estatístico sobre uma população estatística, do melhor entre n refrigerantes, segundo seu sabor e ordenando os demais em ordem decrescente.

Não é difícil observar que tal observação é difícil de ser quantificada. Para a utilização de um teste estatístico várias suposições são necessárias a respeito da

população e dos dados, e o teste vai perdendo seu valor à medida que tais suposições não são satisfeitas.

Os procedimentos estatísticos não-paramétricos são evidentes em ciências sociais e do comportamento e em pesquisas sobre preferências dos consumidores, e são particularmente úteis para inferências sobre situações onde exista certa dúvida a respeito das suposições que embasam a metodologia.

Os testes não-paramétricos são, frequentemente, muito úteis e mais poderosos que os testes paramétricos, quanto à detecção de diferenças entre 2 (duas) populações quando as suposições (distribuição normal, variâncias iguais, etc.) não são satisfeitas.

Como afirmado anteriormente, desde que sejam satisfeitas as condições sobre os parâmetros da população analisada, uma prova paramétrica tem maior poder em relação a uma prova não-paramétrica. Entretanto, com o aumento do tamanho da amostra (N) ocorre também o aumento do poder de uma prova não-paramétrica a ponto de seus resultados equivalerem aos resultados de provas paramétricas.

Uma grande vantagem dos testes não-paramétricos é a facilidade da compreensão de seus métodos. O conhecimento da mais elementar matemática é suficiente para compreender as provas não-paramétricas.

A maior desvantagem das técnicas não-paramétricas é que elas não são prontamente aplicáveis para experimentos complexos onde são manipuladas um grande número de variáveis.

Neste trabalho, será utilizada um poderoso teste estatístico não-paramétrico, o teste U de Mann-Whitney.

4.3.2. O Teste U de Mann-Whitney

O teste U de Mann-Whitney é um teste não-paramétrico utilizado para verificar se duas amostras quaisquer pertencem à mesma população estatística, dentro de um determinado nível de significância (α). Ou seja, ele identifica diferenças significativas entre 2 (dois) grupos.

Considerando duas amostras (amostra A e amostra B) e substituindo o número de observações da amostra A por n_1 e o número de observações da amostra B por n_2 , pode-se afirmar que a estatística U de Mann-Whitney é obtida ordenando-se todas as n_1+n_2 observações segundo seus valores absolutos, e contando o número de observações da amostra A que precedem cada observação da amostra B. A estatística U é a soma dessas contagens.

Outro modo seria contar o número de observações de B que precedem cada observação de A, e usar a soma dessas contagens como teste. Em ambos os casos, valores muito grandes ou muito pequenos de U implicarão em uma separação das observações ordenadas de A e B, e fornecerão evidência indicativa de haver diferença entre a localização das duas distribuições populacionais de A e B. É uma das mais poderosas provas não-paramétricas e constitui uma alternativa extremamente útil da prova paramétrica t, quando deseja-se evitar as suposições exigidas ou quando a mensuração é inferior à da escala de intervalos. Aplica-se para comprovar se dois grupos independentes foram ou não extraídos da mesma população, desde que se consiga um grau de mensuração pelo menos ordinal.

As fórmulas para o teste U de Mann-Whitney podem ser vistas logo abaixo:

$$U_A = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_1 \cdot (n_1 + 1)}{2} - P_A$$

(4.1)

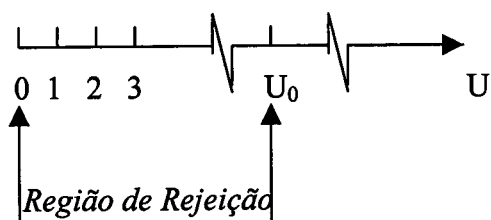
$$U_B = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_2 \cdot (n_2 + 1)}{2} - P_B \quad (4.2)$$

$U_A + U_B = n_1 \cdot n_2$ e P_A e P_B são as somas dos postos das amostras A e B, respectivamente.

Observando as fórmulas, nota-se que U_A será menor quando P_A for grande, ou seja, quando a distribuição populacional das medidas de A apresentar-se deslocada para a direita, relativamente à distribuição populacional das medidas de B.

Assim, para realizar um teste unidimensional visando detectar um deslocamento da distribuição de A para a direita, devemos rejeitar a hipótese nula de que não há diferença entre as distribuições populacionais, se U_A for menor do que algum valor específico U_0 , ou seja, devemos rejeitar H_0 para valores pequenos de U_A . O raciocínio é o mesmo para detectar um deslocamento da distribuição de B.

A região de rejeição do teste U de Mann-Whitney será:



Para obter a probabilidade de observar um valor específico de U, digamos U_0 , devemos, com os valores n_1 e n_2 obter o valor de α para um teste unidimensional através da consulta de tabelas.

Para realizar um teste bidimensional, ou seja, detectar deslocamentos das distribuições de A e B em qualquer direção, devemos sempre utilizar U, o menor entre U_A e U_B como teste estatístico e rejeitar H_0 , caso $U < U_0$. Nesse caso o valor de α é o dobro do valor indicado na tabela.

Método

- Hipótese nula (H_0): as distribuições de frequências relativas de A e B são idênticas.
- Hipótese alternativa (H_1): as duas distribuições de frequências relativas apresentam-se deslocadas em relação a suas posições relativas (teste bidimensional), ou a distribuição de A apresenta-se deslocada relativamente à distribuição de B (teste unidimensional)
- Região de rejeição
 1. Para um teste bidimensional e um dado valor de α , rejeita-se H_0 , se $U \leq U_0$, onde $P(U_A \leq U_0) = \alpha/2$
 2. Para um teste unidimensional e um dado valor de α , rejeita-se H_0 , se $U_A \leq U_0$, onde $P(U_A \leq U_0) = \alpha$.

Para amostras grandes, $n_1 > 10$ e $n_2 > 10$

- Hipótese nula (H_0): as distribuições de frequências relativas de A e B são idênticas.
- Hipótese alternativa (H_1): as duas distribuições não são idênticas (teste bidimensional) ou a distribuição A apresenta-se deslocada em relação à distribuição B.

Considerando $U = U_A$, realizamos o teste estatístico fazendo o cálculo de z , que representa uma medida padronizada. De acordo com Levin[1987] o cálculo da distância sigma a partir de \bar{X} produz um valor chamado escore z ou escore padronizado, que indica, em unidades de desvio-padrão, o sentido e o grau com que um dado escore bruto se afasta da média da distribuição à qual pertence.

Quando n_1 e n_2 aumentam, a distribuição amostral de U tende para a distribuição normal, com

Média = $\mu_U = n_1 \cdot n_2 / 2$

Desvio-padrão

$$\sigma_U = \sqrt{\frac{(n_1) \cdot (n_2) \cdot (n_1 + n_2 + 1)}{12}}$$

Assim, z pode ser obtido através da fórmula:

$$z = \frac{U - \mu_U}{\sigma_U} \quad (4.3)$$

ou

$$z = \frac{U - \frac{n_1 \times n_2}{2}}{\sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2 \cdot (n_1 + n_2 + 1)}{12}}} \quad (4.4)$$

Quando ocorrem escores empatados, atribui-se a cada uma das observações realizadas a média dos postos que lhes seriam atribuídos se não houvesse empate.

Se os empates ocorrem entre duas ou mais observações dentro do mesmo grupo, o valor de U não é afetado. Mas quando os empates ocorrem entre duas ou mais observações envolvendo os dois grupos, o valor de U é afetado. Para corrigir os efeitos dos empates modifica-se a variabilidade do conjunto de postos, fazendo uma alteração no desvio-padrão,

Desvio-padrão

$$\sigma_U = \sqrt{\left(\frac{n1 \cdot n2}{N \cdot (N-1)}\right) \cdot \left(\frac{N^3 - N}{12} - \sum T\right)}$$

$$T^3 = \frac{t^3 - t}{12}$$

Onde

$$N = n1 + n2$$

(t = número de observações empatadas para um dado posto)

$\sum T$ se obtém somando os T's sobre todos os grupos de observações

Assim, o valor de z pode ser obtido pela seguinte fórmula

$$z = \frac{U - \frac{n1 \cdot n2}{2}}{\sqrt{\left(\frac{n1 \cdot n2}{N \cdot (N-1)}\right) \cdot \left(\frac{N^3 - N}{12} - \sum T\right)}} \quad (4.5)$$

- Região de rejeição: rejeitar se $z \geq z_{\alpha/2}$ ou se $z < -z_{\alpha/2}$ (bidimensional) de z. Para detectar um deslocamento da distribuição de observações de A para a direita, relativamente à distribuição de B, considerar $U = U_A$ e rejeitar H_0 quando $z < -z_{\alpha}$. Para detectar um deslocamento para a esquerda, considerar $U = U_A$ e rejeitar H_0 quando $z > z_{\alpha}$. (os valores de z são tabelados).

4.4. Metodologia

Seguindo os procedimentos sugeridos por Siegel[1956], teremos:

- i. Definição da hipótese de nulidade (H_0): para cada uma das questões será feito um teste estatístico, comparando as duas amostras. A hipótese de nulidade em todos os testes será o mesmo: a de que as duas amostras fazem parte da mesma população.
A hipótese alternativa (H_1) é a de que as duas amostras fazem parte de populações distintas.
- ii. Escolha da prova estatística para testar H_0 : para testar as amostras, foi escolhido o teste U de Mann-Whitney, devido ao seu grande poder com amostras grandes. O teste U de Mann-Whitney é a alternativa não-paramétrica ao teste t de Student.
- iii. Especificação de um nível de significância (α) e um tamanho de amostra (N): o tamanho da amostra foi definido pela pesquisa realizada. Neste trabalho $N = 600$.
O nível de significância adotado foi o nível convencionalmente utilizado, ou seja 5%. Portanto, neste trabalho $\alpha = 0.05$.
- iv. Definição da distribuição amostral: a distribuição amostral, devido ao seu tamanho (600 entrevistas) não poderá ser visualizada.
- v. Definição da região de rejeição: como não há indicação do sentido da diferença a ser estudada, utilizaremos uma prova bilateral. Assim, a região de rejeição terá a seguinte forma,

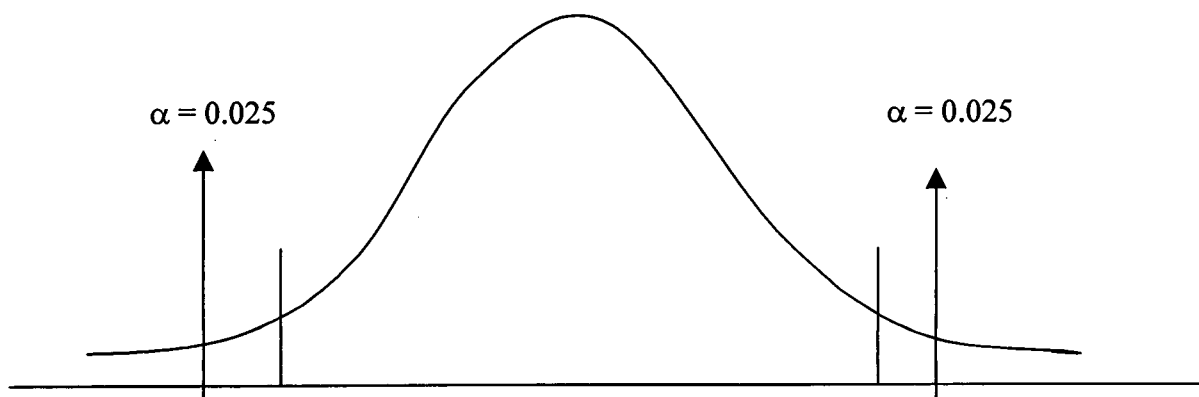


Figura 4.1 – Região de rejeição

vi. Decisão: se o teste estatístico acusar um valor dentro da região de rejeição, há duas probabilidades,

- A hipótese de nulidade é falsa
- Ocorrência de um evento raro e improvável.

Neste trabalho, escolheremos a primeira suposição, assumindo o risco de rejeitar uma hipótese, quando ela é verdadeira (erro do tipo I).

Para realizar a análise, seriam necessários milhares de cálculos, o que tornaria a pesquisa inviável. Por isso, o teste estatístico foi realizado com o auxílio do *software Statistic* da Microsoft.

O conjunto de questões 25 a 80 do questionário “Fatores de Êxito e Fracasso de Pequenas Empresas” procura avaliar a importância dada pelo entrevistado (empresário) a uma série de fatores relevantes para a efetivação de um empreendimento.

Com o intuito de avaliar diferenças significativas entre os empresários de sucesso (aqueles cujo empreendimento está em funcionamento a mais de cinco anos) e as empresas fechadas foram adotados os seguintes procedimentos:

1. Elaborou-se o teste U de Mann-Whitney entre os dois grupos. (esta técnica permite avaliar se existem duas distribuições distintas presentes. Isto é, ocorre uma valoração diferente dos quesitos para cada um dos grupos estabelecidos)
2. Criou-se 3 (três) cenários para medir a importância relativa dos fatores em situações de pré-estabelecimento do empreendimento; durante o processo de criação da empresa; após a experiência de ter criado a empresa.

3. Identificou-se as diferenças significativas para as empresas fechadas entre o realizado (cenário III) e a falta de observação do fator como elemento condutor ao fracasso do negócio.

Cenários propostos:

Cenário I: proximidade com a realidade antes de criar a empresa.

Neste cenário foi comparada a média da primeira questão de cada fator de êxito e fracasso entre as empresas de sucesso (abertas há mais de cinco anos) e as que fecharam.

Cenário II : Proximidade do fator com a realidade atualmente

Neste cenário foi comparada a média da segunda questão de cada fator de êxito e fracasso entre as empresas de sucesso (abertas há mais de cinco anos) e as que fecharam.

Cenário III : Proximidade do fator com a realidade durante a implantação da empresa.

Neste cenário foi comparada a terceira questão de cada fator de êxito e fracasso entre as empresas de sucesso (abertas há mais de cinco anos) e as que fecharam.

Através do teste U de Mann-Whitney foram identificados, em cada um dos cenários, os fatores que apresentavam diferenças significativas (5%).

A parte final da análise foi feita para empresas que fracassaram, comparando o que foi realizado com a importância do fator no fechamento da empresa.

4.5. Análise dos Dados

- **Cenário I** : Proximidade com a realidade antes de criar a empresa.

Objetivo: Avaliar a importância do fator antes de montar o empreendimento.

Escala adotada: Escala numérica ordinal variando de 1 (um) a 5 (cinco), sendo:

1 - Fator mais distante da realidade

5 - Fator mais próximo da realidade

Questão	Fatores	média das empresas fechadas	Média das empresas abertas	Teste U de Mann-Whitney		
				z	nível p	sig.5 %
25	Projeto do produto	3,35	3,12	-1,44	0,1489	
29	Processo de Produção	3,02	3,50	-2,76	0,0058	**
33	Mercado	3,72	3,13	-4,38	0,0000	*
37	Localização	4,14	4,01	-0,14	0,8877	
41	Público-alvo	2,68	3,36	-4,74	0,0000	**
45	Fornecedores	3,63	3,42	-1,38	0,1687	
49	Capital	3,17	3,39	-1,77	0,0765	
53	Mão-de-obra	3,62	3,10	-2,93	0,0033	*
57	Administração Financeira	3,51	3,83	-1,73	0,0844	
61	Adm. De Recursos Humanos	2,86	3,95	-6,42	0,0000	**
65	Administração da Produção	3,82	4,09	-0,28	0,7806	
69	Administração Comercial	2,70	2,76	-0,44	0,6577	
73	Planejamento	3,41	2,59	-5,32	0,0000	*
77	Legislação e Normas	3,00	3,04	-0,24	0,8107	

Tabela 4.4 – Teste estatístico, no cenário I

* - média das empresas abertas inferior à média das empresas fechadas com diferença significativa (5%)

** - média das empresas abertas superior à média das empresas fechadas com diferença significativa (5%)

Antes de criar a empresa verifica-se diferença significativa (5%) nos fatores onde está assinalado um asterisco (*), ou seja:

- Processo de produção
- Mercado
- Público alvo
- Mão-de-obra
- Administração de Recursos Humanos
- Planejamento

As diferenças apontam que os empreendedores de sucesso, em geral, tinham o mesmo grau de informação do que os que fracassaram. As diferenças concentram-se nos fatores citados acima, com especial atenção a 3 (três) deles: *Processo de produção, Administração de Recursos Humanos e Público-Alvo*. Nesses três fatores, as médias das empresas abertas são superiores às médias das empresas fechadas, quando comparadas entre si. Enquanto um fator é considerado muito importante por um grupo, é considerado pouco importante para o outro.

Isso indica que antes de criar a empresa, empreendedores tem preocupações semelhantes em relação aos fatores que consideram importantes, com algumas variações, que podem identificar as diferentes personalidades entre empreendedores bem sucedidos e mal sucedidos.

Os empreendedores que fracassaram tinham, antes da concepção do negócio, maior conhecimento sobre os fatores: *mercado, planejamento e mão-de-obra*.

Considerando este cenário, os fatores ordenam-se da seguinte maneira, segundo as suas médias:

Posição	Fatores	Fechadas (média)	Abertas (média)	Fatores
1	Localização	4,14	4,09	Administração da Produção
2	Administração da Produção	3,82	4,01	Localização
3	Mercado	3,72	3,95	Adm. De Recursos Humanos
4	Fornecedores	3,63	3,83	Administração Financeira
5	Mão-de-obra	3,62	3,50	Processo de Produção
6	Administração Financeira	3,51	3,42	Fornecedores
7	Planejamento	3,41	3,39	Capital
8	Projeto do Produto	3,35	3,36	Público Alvo
9	Capital	3,17	3,13	Mercado
10	Processo de Produção	3,02	3,12	Projeto do Produto
11	Legislação e Normas	3,00	3,10	Mão-de-obra
12	Adm. De Recursos Humanos	2,86	3,04	Legislação e Normas
13	Administração Comercial	2,70	2,59	Planejamento
14	Público Alvo	2,68	2,76	Administração Comercial

Tabela 4.5 – Ordenação dos Fatores de acordo com as médias do cenário I

Com relação à importância atribuída a cada item, nota-se uma clara diferença em relação a alguns fatores. Por exemplo, o fator “administração de recursos humanos”, segundo esta ordenação, é o terceiro fator considerado mais importante para os empreendedores de sucesso, enquanto para os empreendedores que fracassaram ele está colocado na 12^a posição.

Segundo este mesmo raciocínio, fatores como administração de recursos humanos, público-alvo e processo de produção apresentam diferenças significativas, o que confere com os resultados anteriores.

Da mesma forma, como visto também anteriormente, os fatores mercado, mão-de-obra e planejamento tem uma colocação de importância maior para os empreendedores que fracassaram do que para os empreendedores de sucesso. Isso indica que os dois grupos apresentam, antes de iniciar os negócios, baixos níveis de

informação. Portanto, este pode ser um indicador de que treinamentos para empreendedores iniciantes devem dar ênfase a estes tópicos.

Resumindo as principais conclusões sobre o cenário I:

- Os dois grupos apresentam, em geral, níveis de informação semelhantes antes de abrir a empresa.
- O nível de informação dos empreendedores mal sucedidos e dos empreendedores bem sucedidos deixa muito a desejar, pois as baixas médias indicam um despreparo inicial perigoso, que pode levar à falência.

- **Cenário II** : Proximidade do fator com a realidade atualmente.

Objetivo: Avaliar a importância do fator dentro da perspectiva atual do entrevistado.

Escala adotada: Escala numérica ordinal variando de 1 (um) a 5 (cinco), sendo:

- 1 - Fator mais distante da realidade
- 5 - Fator mais próximo da realidade

Questão	Fatores	média das empresas fechadas	Média das empresas abertas	Teste U de Mann-Whitney		
				z	nível p	sig.5 %
26	Projeto do produto	3,71	4,23	-4,68	0,0000	**
30	Processo de Produção	3,84	4,59	-4,94	0,0000	**
34	Mercado	4,21	4,08	-0,59	0,5577	
38	Localização	4,44	4,71	-3,44	0,0006	**
42	Público-alvo	3,57	4,35	-5,61	0,0000	**
46	Fornecedores	3,95	4,49	-4,00	0,0001	**
50	Capital	4,33	3,96	-3,69	0,0002	*
54	Mão-de-obra	4,18	4,54	-2,67	0,0077	**
58	Administração Financeira	3,94	4,72	-5,44	0,0000	**
62	Adm. De Recursos Humanos	3,14	3,67	-3,91	0,0001	**
66	Administração da Produção	3,88	4,65	-5,30	0,0000	**
70	Administração Comercial	3,57	3,82	-0,63	0,5266	
74	Planejamento	3,39	3,67	-2,04	0,0409	**
78	Legislação e Normas	3,78	3,98	-1,69	0,0902	

Tabela 4.6 – Teste estatístico, no cenário II

- * - média das empresas abertas inferior à média das empresas fechadas com diferença significativa (5%)
- ** - média das empresas abertas superior à média das empresas fechadas com diferença significativa (5%)

Para a situação atual observam-se as seguintes diferenças, com relação aos fatores, entre as empresas abertas e as fechadas :

- Projeto do Produto
- Localização
- Fornecedores
- Administração Financeira
- Administração da Produção
- Processo de Produção
- Público alvo
- Capital
- Administração de Recursos Humanos
- Planejamento
- Mão de obra

Como pode ser visto, há muitas diferenças significativas evidentes. Na grande maioria dos fatores (todos, exceto capital), observa-se que os empreendedores de sucesso tem maior consciência de sua importância do que aqueles que fracassaram.

Os dois grupos atribuíram a mesma importância para os seguintes fatores: mercado, administração comercial e legislação e normas.

Como foi concluído anteriormente (cenário I), os empreendedores apresentam praticamente o mesmo nível de informação antes de criar a empresa, fato denotado pelos poucos fatores divergentes entre os dois grupos. Mas na realidade atual, são muitas as diferenças significativas observadas. Isso sugere um aprofundamento, por parte do empreendedor, de conhecimento e aprofundamento sobre esses fatores (cursos, treinamentos), já que, depois da experiência de ter criado uma empresa, os empreendedores apresentam níveis de informação divergentes entre os dois grupos analisados. O que deveria se esperar é que, os dois grupos tivessem opiniões similares depois de ter passado pelas mesmas dificuldades.

Mais adiante, isso levará a uma outra importante conclusão: a de que empreendedores que fracassaram apresentam uma visão distorcida sobre quais fatores devem receber mais atenção.

Considerando este cenário, os fatores ordenam-se da seguinte maneira, segundo as suas médias:

Posição	Fatores	Fechadas (média)	Abertas (média)	Fatores
1	Localização	4,44	4,72	Administração Financeira
2	Capital	4,33	4,71	Localização
3	Mercado	4,21	4,65	Administração da Produção
4	Mão-de-obra	4,18	4,59	Processo de Produção
5	Fornecedores	3,95	4,54	Mão-de-obra
6	Administração Financeira	3,94	4,49	Fornecedores
7	Administração da Produção	3,88	4,35	Público Alvo
8	Processo de Produção	3,84	4,23	Projeto do Produto
9	Legislação e Normas	3,78	4,08	Mercado
10	Projeto do Produto	3,71	3,98	Legislação e Normas
11	Público Alvo	3,57	3,96	Capital
12	Administração Comercial	3,57	3,82	Administração Comercial
13	Planejamento	3,39	3,67	Adm. De Recursos Humanos
14	Adm. De Recursos Humanos	3,14	3,67	Planejamento

Tabela 4.7 – Ordenação dos Fatores de acordo com as médias do cenário II

Neste quadro comparativo, as diferenças são bastante significativas. Considerando as médias atribuídas aos fatores, neste cenário, observa-se que o fator considerado mais relevante para os que fracassaram (localização) apresenta média inferior ao 6º fator considerado mais importante para os empreendedores de sucesso. Isso demonstra claramente que, a nível de conhecimento, a grande maioria dos fatores deve ser incluída em programas de formação.

Considerando o fator administração de recursos humanos observa-se que nos dois grupos este foi considerado um fator de menor importância na realidade atual (penúltimo para empreendedores bem sucedidos e último para empreendedores mal sucedidos). Mas os valores das duas médias são bastante distintos, o que mostra a

diferença de conhecimento entre empreendedores bem sucedidos e mal sucedidos, fato este facilmente corrigido com a devida orientação.

Vê-se também que os fatores em que os empreendedores de sucesso apresentavam menor grau de informação e atribuíam menor importância são equilibrados na realidade atual. Mais especificamente, os fatores Mercado e Mão-de-obra, que no cenário I mostraram diferenças significativas em favor dos empreendedores que fracassaram (médias superiores), não apresentam mais diferença significativa na realidade atual (no caso do fator mão-de-obra, esta diferença significativa encontra-se agora em favor dos empreendedores bem sucedidos), o que pode indicar que os empreendedores que obtiveram sucesso compreendem suas fraquezas e tendem a se fortalecer, adquirindo conhecimentos nas áreas em que não davam importância ou possuíam deficiência técnica.

Resumindo as principais conclusões do cenário II:

- Diferente do cenário I, na realidade atual pôde-se constatar que são muitos os fatores que apresentam diferenças significativas. Isso mostra que há, atualmente, uma evidente diferença sobre os níveis de conhecimento nos dois grupos. Como pode-se supor que os dois grupos passaram, em geral, pelas mesmas dificuldades, conclui-se que empreendedores bem sucedidos possuem uma capacidade maior e mais rápida de aprendizado do que empreendedores mal sucedidos.
- Empreendedores bem sucedidos adaptam-se muito mais facilmente às dificuldades, revertendo-as em benefícios.
- Empreendedores bem sucedidos possuem maior consciência sobre os fatores externos e internos, e sobre as deficiências da empresa, procurando se atualizar rapidamente.

- **Cenário III** : Proximidade do fator com a realidade durante a implantação da empresa.

Objetivo: Avaliar a importância do fator e se o empreendedor efetivamente se preocupou com o mesmo durante o processo de implantação da empresa ou do negócio.

Escala adotada: Escala numérica ordinal variando de 1 (um) a 5 (cinco), sendo:

1 - Fator mais distante da realidade

5 - Fator mais próximo da realidade

Questão	Fatores	média das empresas fechadas	Média das empresas abertas	Teste U de Mann-Whitney		
				z	nível p	sig.5 %
27	Projeto do produto	3,24	2,24	-5,29	0,0000	*
31	Processo de Produção	2,14	2,90	-3,88	0,0001	**
35	Mercado	2,47	1,80	-4,72	0,0000	*
39	Localização	3,19	3,61	-1,97	0,0478	**
43	Público-alvo	3,46	3,01	-2,70	0,0069	*
47	Fornecedores	3,21	2,51	-4,52	0,0000	*
51	Capital	2,55	2,67	-0,02	0,9837	
55	Mão-de-obra	3,59	3,27	-1,84	0,0659	
59	Administração Financeira	3,99	4,47	-5,42	0,0000	**
63	Adm. De Recursos Humanos	3,60	4,12	-3,50	0,0005	**
67	Administração da Produção	2,93	3,96	-6,63	0,0000	**
71	Administração Comercial	2,38	2,99	-3,94	0,0000	**
75	Planejamento	3,15	3,03	-0,77	0,4354	
79	Legislação e Normas	3,18	4,08	-6,65	0,0000	**

Tabela 4.8 – Teste estatístico, no cenário III

* - média das empresas abertas inferior à média das empresas fechadas com diferença significativa (5%)

** - média das empresas abertas superior à média das empresas fechadas com diferença significativa (5%)

Durante o processo de estabelecimento da empresa ou do negócio, verificam-se diferenças significativas (5%) entre as empresas abertas e fechadas para os seguintes fatores:

- Projeto do Produto
- Mercado
- Administração Financeira
- Administração da Produção
- Processo de Produção
- Público alvo
- Administração de Recursos Humanos
- Legislação e Normas
- Localização
- Fornecedores
- Administração comercial

De acordo com os fatores mencionados acima, observa-se que os empreendedores de sucesso utilizaram com maior intensidade os conceitos de: *processo de produção, localização, administração financeira, administração de recursos humanos, administração da produção, administração comercial e legislação e normas.*

Segundo os mesmos fatores, os empreendedores que fracassaram utilizaram em maior intensidade os conceitos de: *projeto do produto, mercado, fornecedores e público-alvo.*

Considerando como modelo os conceitos utilizados pelos empreendedores de sucesso, pode-se supor que as diferenças sejam diferenciais ou fatores-chave, que talvez indiquem o sucesso da empresa. Observa-se que tais itens referem-se a *habilidades e técnicas gerenciais.*

Considerando este cenário, os fatores ordenam-se da seguinte maneira, segundo as suas médias:

Posição	Fatores	Fechadas (média)	Abertas (média)	Fatores
1	Administração Financeira	3,99	4,47	Administração Financeira
2	Adm. De Recursos Humanos	3,60	4,12	Adm. De Recursos Humanos
3	Mão-de-obra	3,59	4,08	Legislação e Normas
4	Público Alvo	3,46	3,96	Administração da Produção
5	Projeto do Produto	3,24	3,61	Localização
6	Fornecedores	3,21	3,27	Mão-de-obra
7	Localização	3,19	3,03	Planejamento
8	Legislação e Normas	3,18	3,01	Público Alvo
9	Planejamento	3,15	2,99	Administração Comercial
10	Administração da Produção	2,93	2,90	Processo de Produção
11	Capital	2,55	2,67	Capital
12	Mercado	2,47	2,51	Fornecedores
13	Administração Comercial	2,38	2,24	Projeto do Produto
14	Processo de Produção	2,14	1,80	Mercado

Tabela 4.9 – Ordenação dos Fatores de acordo com as médias do cenário III

Pode-se notar que os dois primeiros fatores coincidem nos 2 (dois) grupos, mas apresentam médias bastante diferentes. Aqui constata-se que não só os conhecimentos entre os dois grupos apresentam níveis distintos, mas os níveis de implantação desses conhecimentos também.

Apesar da diferença significativa sobre o fator *mercado*, os dois grupos apresentam médias muito baixas, o que indica que ambos os grupos realizaram estudos de mercado e de necessidades do consumidor de forma reduzida, não dando muita ênfase ao conhecimento das características da região do negócio.

Como as médias correspondentes à realidade atual são altas e boa parte das médias correspondentes ao processo de implantação dos fatores são bastante baixas, pode-se supor que ambos os grupos correram sérios riscos de sobrevivência, por não dar a devida importância aos fatores. Algumas empresas são engolidas pelas dificuldades

por não conseguirem se adaptar à realidade a tempo. Isso pode ser visto nos quadros comparativos, abaixo:

	Médias	
Fatores para Empresas Fechadas	Cenário II	Cenário III
Admin. da Produção	3,88	2,93
Capital	4,33	2,55
Mercado	4,21	2,47
Admin. Comercial	3,57	2,38
Processo de Produção	3,84	2,14

Tabela 4.10 – Comparação entre a realidade atual e o realizado, para empresas fechadas

	Médias	
Fatores para Empresas Abertas	Cenário II	Cenário III
Capital	3,96	2,67
Público-alvo	4,35	3,01
Fornecedores	4,49	2,51
Admin.Comercial	3,82	2,99
Projeto do Produto	4,23	2,24
Mercado	4,08	1,80

Tabela 4.11 – Comparação entre a realidade atual e o realizado, para empresas abertas

Resumindo as principais conclusões do cenário III:

- As baixas médias indicam que os dois grupos não deram muita importância para os fatores de êxito e fracasso.

- Empreendedores bem sucedidos superam as dificuldades melhor do que empreendedores mal sucedidos, graças à melhor utilização de habilidades e técnicas gerenciais.
- Devido ao nível deficiente de informação inicial, ambos os grupos expõe-se perigosamente, arriscando a sua sobrevivência. Fica evidente que, se alguma forma de intervenção tivesse sido aplicada para os empreendedores antes de abrir o negócio, muitas das empresas fechadas ainda estariam abertas.
- De acordo com o cenário III os dois grupos apresentam os mesmos fatores como os dois mais importantes durante a implantação da empresa: *administração financeira e administração de recursos humanos*. Entretanto, observa-se que as médias são bastante diferentes, o que leva à conclusão de que empreendedores bem sucedidos dão muito mais importância a esses fatores do que empreendedores mal sucedidos.

Identificação de diferenças significativas para as empresas fechadas entre o realizado (cenário III) e a falta de observação do fator como elemento condutor ao fracasso do negócio.

Objetivo: comparação entre o que foi realizado na empresa e a importância dada pelo empreendedor como fator condutor ao fracasso.

Escala adotada: Escala numérica ordinal variando de 1 (um) a 5 (cinco), sendo:

- 1 - Fator mais distante da realidade
5 - Fator mais próximo da realidade

Questão	Fatores	média cenário III	importância da falta do fator no fracasso (média)	Teste U de Mann-Whitney		
				z	nível p	sig.5 %
28	Projeto do produto	3,24	3,39	-1,38	0,1655	
32	Processo de Produção	2,14	3,99	-14,9	0,0000	*
36	Mercado	2,47	3,09	-5,19	0,0000	*
40	Localização	3,19	2,88	-2,35	0,0187	*
44	Público-alvo	3,46	3,06	-2,48	0,0131	*
48	Fornecedores	3,21	3,08	-1,19	0,2330	
52	Capital	2,55	3,01	-3,61	0,0003	*
56	Mão-de-obra	3,59	2,59	-7,09	0,0000	*
60	Administração Financeira	3,99	3,11	-5,91	0,0000	*
64	Adm. De Recursos Humanos	3,60	2,75	-6,37	0,0000	*
68	Administração da Produção	2,93	2,82	-0,67	0,5005	
72	Administração Comercial	2,38	3,91	-11,4	0,0000	*
76	Planejamento	3,15	2,65	-4,37	0,0000	*
80	Legislação e Normas	3,18	3,56	-4,32	0,0000	*

Tabela 4.12 – Teste estatístico entre o realizado e a deficiência do fator como condutor ao fracasso

* - diferença significativa (5%)

Como foi visto, existem diferenças significativas em quase todos os fatores, excluindo:

- Projeto do Produto
- Fornecedores
- Administração da Produção

Isso indica que os empreendedores que fracassaram acreditam que aplicaram esses fatores na proporção em que acharam necessária, não estabelecendo, assim, relação direta entre a falta/deficiência do fator no fracasso da empresa.

Considerando um grupo específico, formado pelos fatores que apresentaram diferenças significativas no cenário III (implantação), e comparando com os fatores considerados mais relevantes para o fracasso, ordenados pelas suas médias, encontra-se: *processo de produção, mercado, público-alvo, administração financeira, administração de recursos humanos, legislação e normas, projeto do produto, administração da produção.*

Observando estes 8 (oito) fatores, nota-se que 5 (cinco) deles estão situados entre as 6 (seis) primeiras posições na ordem dos fatores considerados mais relevantes no fracasso:

- Processo de produção (1º)
- legislação e normas (3º)
- projeto do produto (4º)
- administração financeira (5º)
- mercado (6º)

Considerando este cenário, os fatores ordenam-se da seguinte maneira, segundo as suas médias:

Posição	Fatores	Cenário III Fechadas (média)	importância da falta do fator no fracasso (média)	Fatores
1	Administração Financeira	3,99	3,99	Processo de Produção
2	Adm. De Recursos Humanos	3,60	3,91	Administração Comercial
3	Mão-de-obra	3,59	3,56	Legislação e Normas
4	Público Alvo	3,46	3,39	Projeto do Produto
5	Projeto do Produto	3,24	3,11	Administração Financeira
6	Fornecedores	3,21	3,09	Mercado
7	Localização	3,19	3,08	Fornecedores
8	Legislação e Normas	3,18	3,06	Público Alvo
9	Planejamento	3,15	3,01	Capital
10	Administração da Produção	2,93	2,88	Localização
11	Capital	2,55	2,82	Administração da Produção
12	Mercado	2,47	2,75	Adm. De Recursos Humanos
13	Administração Comercial	2,38	2,65	Planejamento
14	Processo de Produção	2,14	2,59	Mão-de-obra

Tabela 4.13 – Ordenação pelas médias entre o cenário III e a importância da falta do fator no fracasso

Quando comparados o cenário II, que representa a realidade atual, o cenário III, que representa a implantação dos fatores na empresa, e o cenário IV, que representa o grau de influência de determinado fator no fracasso da empresa, percebe-se que existe uma certa inconsistência nas respostas, como pode ser visto no quadro comparativo, abaixo:

Posição correspondente ao valor da média			
	Cenário II	Cenário III	Importância da falta do fator no fracasso
Localização	1	7	10
Capital	2	11	9
Mercado	3	12	6
Mão-de-obra	4	3	14
Fornecedores	5	6	7
Adm. Financeira	6	1	5
Adm. Da produção	7	10	11
Proc. De Produção	8	14	1
Legisl./Normas	9	8	3
Proj. do Produto	10	5	4
Público-alvo	11	4	8
Adm. Comercial	12	13	2
Planejamento	13	9	13
Adm. De RH	14	2	12

Tabela 4.14 – Comparação entre o cenário II, o cenário III e a importância da falta do fator no fracasso

Pode-se notar que há muitas diferenças entre a realidade atual, a implantação dos fatores, e a influência, segundo os empreendedores que fracassaram, da deficiência de implantação eficiente dos fatores no fracasso. Isso leva a crer que os próprios empreendedores desconhecem as verdadeiras razões que levaram o negócio ao fechamento.

Resumindo as principais conclusões sobre a Importância da Deficiência do Fator no Fracasso:

- Observando a tabela 4.13, nota-se que os fatores onde se deu maior importância durante a implantação, pelos empreendedores que fracassaram

foram os que menos contribuíram para o fracasso. De maneira oposta, os fatores onde se deu menor importância durante a implantação, foram os mais significativos para o fechamento do empreendimento. Isso mostra uma visão distorcida sobre os fatores, que possivelmente contribuiu de maneira importante para o fracasso.

- Pode-se notar também uma visão confusa, pois os fatores considerados mais importantes no fracasso da empresa não coincidem com os fatores mais importantes, segundo a realidade atual dos empreendedores fracassados. Assim, conclui-se que os empreendedores, de forma geral, não sabem porque fracassaram, não tem a noção exata do que aconteceu.
- Outra importante conclusão surge ao comparar a realidade atual com os fatores determinantes ao fracasso: o fator onde a falta ou deficiência foi considerado o mais determinante ao fracasso possui média 3,99, inferior a quase todos os fatores considerados importantes na perspectiva atual dos empreendedores bem sucedidos. Em relação aos empreendedores fracassados, essa média é inferior a apenas 4 (quatro) fatores. Isso demonstra que os empreendedores bem sucedidos tem maior consciência e dão maior atenção às dificuldades do mercado. É importante, portanto, que eles tenham uma boa preparação e estejam sempre atentos e atualizados para que se dê importância a todos os fatores de êxito e fracasso.

CAPÍTULO 5

Considerações Finais

5.1. Conclusões

Em um jogo de futebol, alguns jogadores são considerados craques, outros são bons jogadores, e assim por diante. Empreendedores também possuem características que podem destacá-los ou não. Através de muita disciplina, treinamento físico e força de vontade, um jogador regular pode tornar-se um bom atleta. Talvez ele nunca consiga alcançar o prestígio de craque, mas o fato de ser titular, de estar jogando com os melhores, em condições iguais, já faz dele um vencedor.

Como pôde ser constatado, essas características diferenciais podem ter influenciado na manutenção da empresa, já que os empreendedores bem sucedidos e os mal sucedidos possuíam o mesmo nível de informação inicial.

Ao longo deste trabalho, verificou-se a influência dos fatores externos e internos de êxito e fracasso no desempenho das empresas de pequena dimensão, satisfazendo o objetivo central deste trabalho.

A comprovação deste fato foi possível graças à utilização de uma grande ferramenta: a estatística não-paramétrica. O teste U de Mann-Whitney compara as questões similares entre as empresas abertas (cinco anos ou mais) e fechadas, identificando diferenças significativas (5%). Esta diferença mostra que empreendedores mal sucedidos e bem sucedidos pensam e agem de maneiras diferentes. Essa divergência pode determinar o desempenho bom ou ruim de uma empresa e indica a importância de um estudo aprofundado sobre os fatores de êxito e fracasso de pequenas empresas.

Com o auxílio do teste estatístico, foram observadas diferenças cruciais entre os dois grupos. Essas diferenças mostram que empreendedores bem sucedidos possuem maior capacidade de adaptar-se à dura realidade e têm maior consciência sobre as deficiências. Porém, o teste também mostrou que empreendedores que fecharam seu negócio e empreendedores que ainda estão em atividade possuem baixos níveis de conhecimento inicial, o que faz com que o negócio passe por sérias ameaças de sobrevivência.

Como já foi mencionado anteriormente, o trabalho apresenta limitações com relação à amostra pesquisada. Os dados referem-se a apenas dois setores da economia (indústrias têxteis e moveleiras) e apenas dentro do estado de Santa Catarina. Como também já foi mencionado, essa limitação ocorreu devido à pequena disponibilidade de tempo.

Como previsto nos objetivos do trabalho, a pesquisa bibliográfica favoreceu a análise dos dados, pois comprovou a existência de fatores que influenciam o sucesso ou fracasso das empresas.

Instrumentos, como o proposto neste trabalho, podem ajudar as empresas de pequena dimensão, dando informação prévia, para advertir, evitar, e superar as principais dificuldades. Como já foi visto, para diversos autores a informação é a principal ferramenta do empreendedor.

Propõe-se, assim, aproximar o empreendedor à informação necessária, através de cursos de treinamento, programas de formação de empreendedores iniciantes, palestras, seminários, atualizações constantes (revistas especializadas, jornais, etc.), para que se molde a personalidade do empreendedor para a realidade do mercado, dando ênfase especial à importância dos *fatores externos de êxito e fracasso de empresas de pequena dimensão* como componentes fundamentais para construir uma empresa de sucesso.

5.2. Sugestões para Futuros Trabalhos

Agora, conhecido o poder das estatísticas não-paramétricas e devido ao seu sucesso na análise dos fatores de êxito e fracasso, é possível sugerir que futuros trabalhos preencham algumas lacunas deixadas, como por exemplo analisar também os fatores relacionados ao empreendedor.

Além disso, vários outros cenários podem ser criados, tornando a análise muito mais abrangente.

Poderia ser feito um acompanhamento das empresas, com entrevistas periódicas, o que resultaria em um número de dados bastante específicos, suficientes para analisar o impacto dos fatores de êxito e fracasso ao longo do ciclo de vida das empresas, e poderiam ser criadas formas de intervenção mais precisas, que auxiliem empresas de pequena dimensão em qualquer fase de seu ciclo.

Com uma maior disponibilidade de tempo, é possível coletar dados mais amplos seguindo a mesma linha de raciocínio deste trabalho. Pode-se abranger outras regiões e outros setores da economia mais especificamente, como outros tipos de indústrias, o comércio em geral, o setor de serviços, etc.

BIBLIOGRAFIA

ABRAMS, Rhonda M. *Business Plan: Segredos e Estratégias para o Sucesso*. São Paulo: editora Érica Ltda. 2ª Edição, 1994.

APPLEGATE, Jane. *101 Segredos de Sucesso para a Pequena Empresa*. São Paulo: editora Best Seller, 1992.

AZEVEDO, João Humberto de. *Como Iniciar uma Empresa de Sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 1992.

BATALHA, Mário Otávio & DE MORI, Flávio. *A Pequena e Média Indústria em Santa Catarina*. Florianópolis: editora da UFSC, 1990.

BATY, Gordon B. *Pequenas e Médias Empresas dos Anos 90 – Guia do Consultor e do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1994.

BIRLEY, S. & WESTHEAD, P. A Comparison of New Firms in “Assisted” and “non”Assisted Areas in Great Britain, *Entrepreneurship and Regional Development*. USA, v.4, n.4, p. 299-238, 1992.

BOOG, Gustavo G. *O Desafio da Competência*. São Paulo: editora Best Seller, 1991.

CHÉR, Rogério. *A Gerência das Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo: editora Maltese, 2ª Edição, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. *Vamos Abrir um Novo Negócio?*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1995.

CONOVER, W. J. *Practical Non Parametric Statistics*. USA: John Wiley & Sons Inc., 1971.

DEAKINS, David. *Entrepreneurship and Small Firms*. London: McGraw-Hill Publishing Company, 1996.

DEMAC. *Programa de Impacto a la Comunidad – Conviertase en Emprendedor*. Monterrey, N. L. 1990.

DE MORI, Flavio. *Empreender: Identificando, Avaliando e Planejando um Novo Negócio*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

GIBB, A. A. *Stimulating Entrepreneurship and New Business Development*. Genebra: ILO, 1988.

GONÇALVES, David. *Indústria: Os Primeiros Passos Para o Sucesso*. Curitiba: HD Livros Editora, 1996.

GRACIOSO, Francisco. *Grandes Sucessos Da Pequena Empresa – Histórias Reais*. Brasília: edição SEBRAE, 1995.

HALLORAN, J. W. *Por Que os Empreendedores Falham?*. São Paulo: Makron Books, 1994.

HOWELL, David C. *Statistical Methods for Psychology*. Duxbury Press, Third Edition, 1992.

LEACH, Chris. *Introduction to Statistics – A Nonparametric Approach For The Social Sciences*. USA: John Wiley & Sons Ltd., 1979.

LEVIN, Jack. *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*. São Paulo: Editora Harbra, 2ª edição, 1987.

LEZANA, Álvaro G. Rojas. *Desarrollo Regional a Través del Estímulo a las Empresas de Pequeña Dimensión. Una Propuesta para el Diseño y Puesta en Práctica de Programas de Promoción*. Tese de Doutorado, Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

LOUCKS, K. *Training Entrepreneurs for Small Business Creation: Lessons from Experience*. Geneva: ILO Publications, 1988.

MCGREGOR, Douglas. *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: editora Martins Fontes, 1980.

MELLO, Sylvio Guilherme. *Metodologia para o Desenvolvimento de Produtos por Empresários em Potencial*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1988.

MENDENHALL, William. *Probabilidade e Estatística*. Rio de Janeiro: editora Campus, vol. 2, 1985.

NOETHER, Gottfried E. *Introdução à Estatística – Uma Abordagem Não-Paramétrica*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Dois, 2ª edição, 1983.

OSBORNE, R. L. *The Dark Side of the Entrepreneur*. Long Range Planning. USA: n.24, v.3, p. 26-31, 1991.

PEARSON, A. E. *La Redención de la Empresa y Los Siete Pecados Capitales*. Harvard Deusto Business Review, 52, Dic., 84-97, 1992.

PEREIRA JR., Paulo Jorge C. & GONÇALVES, Paulo Roberto S. *A Empresa Enxuta*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

PETERSON, Mark A. *The Complete Entrepreneur*. New York: Barron's Educational Series Inc., 1996.

PRATT, John W. & GIBBONS, Jean D. *Concepts os NonParametric Theory*. New York: Springer Verlag New York Inc., 1981.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. *Estratégia Empresarial – Uma Abordagem Empreendedora*. São Paulo: Editora Atlas, segunda edição, 1991.

RESNIK, Paul. *A Bíblia da Pequena Empresa: Como Iniciar com Segurança sua Pequena Empresa e ser Muito Bem Sucedido*. São Paulo: Mcgraw-Hill, Makron Books, 1991

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row, 1950.

SIEGEL, Sidney. *Nonparametric Statistics For The Behavioral Sciences*. New York: McGraw-Hill Books Company, 1956.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Brasília: edição SEBRAE, 1995.

TIMMONS, Jeffry A.; SMOLLEN, Leonard E.; DINGEE, Alexander L. M. Jr. *New Venture Creation: A Guide to Entrepreneurship*. Illinois: editora Irwin, 1985.

ZIMMERER, Thomas W.; SCARBOROUGH, Norman M. *Essentials os Entrepreneurship and Small Business Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc., second Edition, 1998.

ANEXO I

Reprodução de Parte do Questionário Utilizado na Análise dos Fatores de Êxito e Fracasso nas Empresas de Pequena Dimensão. (As QUESTÕES 25-80 são as relacionadas aos fatores externos e internos)

Leia as questões abaixo e assinale, onde:

1 representa o fator mais distante da realidade

5 representa o fator mais próximo da realidade

** Questões relacionadas apenas com empresas que fracassaram*

PROJETO DE PRODUTO

25. Ao criar sua empresa, você tinha conhecimento da necessidade de fazer uma elaboração do produto certo para atender os possíveis clientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Você conhece, atualmente, a necessidade de fazer um projeto adequado do produto a ser vendido?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Para iniciar o seu negócio, você fez um “estudo” do produto a ser vendido?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28*. Acredita que a falta ou deficiência de um estudo anterior do produto contribuiu para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PROCESSO DE PRODUÇÃO

29. Na sua empresa, você sabia da necessidade de fazer um estudo do processo de produção?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Hoje, acha necessário fazer este estudo do processo de produção?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Você fez este estudo do processo de produção?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32*. Você acredita que a falta de um estudo de um processo adequado contribuiu para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

MERCADO

33. Antes de implementar sua empresa, você tinha informações sobre o mercado ao qual iria oferecer seu produto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. Atualmente conhece a importância da pesquisa de mercado para verificar a aceitação do produto na região da empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Você fez um estudo do mercado antes de criar a sua empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36*. Você acredita que a falta de pesquisa sobre a aceitação do produto no mercado contribuiu para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

LOCALIZAÇÃO

37. Quando criou sua empresa sabia da necessidade de uma boa localização para atender os pedidos dos clientes com rapidez e eficiência?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Hoje, você conhece a importância de uma localização adequada?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Estudou um melhor local para implantar a empresa visando atender melhor os clientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40*. Você acredita que a falta de um estudo sobre a localização da empresa em relação ao mercado contribuiu para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PÚBLICO-ALVO

41. Sabia da importância da necessidade da definição do público-alvo (faixa etária, poder aquisitivo, necessidade de consumo) para direcionar o seu produto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. Atualmente você conhece a necessidade de saber o perfil do consumidor?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. Você estabeleceu um público-alvo ao iniciar o seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44*. Você acredita que a falta de estudo do público-alvo contribuiu para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

FORNECEDORES

45. Quando iniciou o seu negócio sabia da necessidade de estar próximo a seus fornecedores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46. Atualmente, sabe desta necessidade?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47. Você estudou a localização ideal da empresa com relação aos fornecedores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48*. Acredita que a falta de estudo sobre a localização contribuiu para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CAPITAL

49. Ao implementar sua empresa, sabia da necessidade de Ter recursos financeiros mais próximos da empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50. Hoje conhece esta necessidade?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

51. Ao criar o negócio, procurou localizar a empresa atendendo a necessidade de obter recursos financeiros?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52*. Acha que esta deficiência pode ter contribuído para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

MÃO DE OBRA

53. Ao abrir a empresa, considerou a importância da localização adequada da empresa de forma a obter maior oferta de ter mão-de-obra?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

54. Atualmente conhece a importância da necessidade de ter mão-de-obra qualificada próxima?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

55. Ao abrir o negócio você levou em consideração a existência de mão-de-obra qualificada na região?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

56*. Você acredita que a falta de planejamento do local da empresa com relação à mão-de-obra qualificada contribuiu para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

57. Quando iniciou seu negócio, conhecia a importância de um controle da entrada e saída de dinheiro?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

58. Atualmente conhece esta importância?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

59. Durante a administração de sua empresa você se preocupou em cuidar da parte financeira, controlando as entradas e saídas de dinheiro?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

60*. Acha que a falta de controle de entrada e saída do dinheiro pode ter contribuído para o fracasso da empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

61. Quando iniciou seu negócio considerou a importância de incentivar seus funcionários a vestir a camisa da empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

62. Atualmente você tem conhecimento a respeito da administração de recursos humanos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

63. Na sua empresa, havia a preocupação em manter o quadro de funcionários motivados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

64*. Acredita que a deficiência em relação à forma de gerenciar o pessoal, contribuiu para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

65. Ao iniciar seu negócio, sabia da necessidade de atualização do setor de produção e melhoria contínua da qualidade do produto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

66. Atualmente você tem conhecimento da necessidade de uma boa administração no setor de produção?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

67. Você aplicou conhecimentos no setor de produção para inovar o sistema com novos produtos diminuindo custos e aumentando a qualidade?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

68*. Acredita que a deficiência na administração referente ao setor de produção contribuiu para o fracasso da empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL

69. Quando iniciou sua empresa, você fez algum planejamento de vendas para vender seus produtos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

70. Atualmente você conhece a melhor maneira de vender seus produtos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

71. Utilizou alguma estratégia de vendas para selecionar vendedores e estabelecer metas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

72*. Acredita que a falha de um plano de vendas contribuiu para o fracasso de seu negócio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PLANEJAMENTO

73. Ao criar sua empresa, considerou importante que todos os setores fossem bem organizados e que houvessem um planejamento prévio das ações relativas a cada setor?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

74. Atualmente conhece a importância destes fatores (organização e planejamento)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

75. Durante o funcionamento, sua empresa era bem organizada e fazia um correto planejamento de ações?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

76*. Acredita que a falta de planejamento e de organização contribuíram para o fracasso da empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

LEGISLAÇÃO E NORMAS

77. Quando criou sua empresa, conhecia a legislação (leis) da área em que ela iria atuar?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

78. Atualmente, você tem conhecimento sobre esta legislação?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

79. Sua empresa sempre seguiu as normas especificadas pela legislação vigente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

80*. Acredita que fatores ligados à legislação contribuíram para o fracasso de sua empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---