



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL – UFSC/CIESA**

**PEQUENAS EMPRESAS**

**PROCEDIMENTOS PARA O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL  
DO EMPREENDEDOR CONTEMPORÂNEO**

**ABRAHAM DAVID DE CARVALHO BENSADON**

Florianópolis, dezembro de 2001.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL – UFSC/CIESA**

**PEQUENAS EMPRESAS**

**PROCEDIMENTOS PARA O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL  
DO EMPREENDEDOR CONTEMPORÂNEO**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia

**ABRAHAM DAVID DE CARVALHO BENSADON**

Florianópolis, dezembro de 2001

**ABRAHAM DAVID DE CARVALHO BENSADON**

**PEQUENAS EMPRESAS: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O PLANEJAMENTO  
ORGANIZACIONAL DO EMPREENDEDOR CONTEMPORÂNEO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção

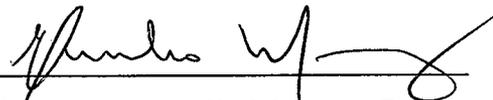
Banca Examinadora:



---

Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr

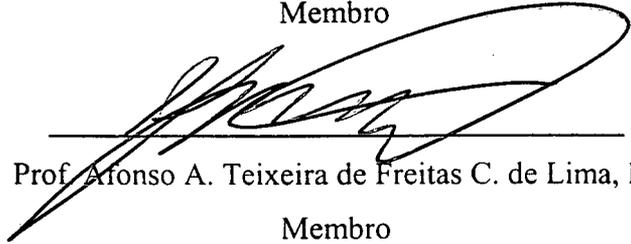
Orientador



---

Prof. Emilio de Araújo Menezes, Dr

Membro



---

Prof. Afonso A. Teixeira de Freitas C. de Lima, Dr

Membro

## DEDICATÓRIA

A Deus que me guiou e me deu forças para seguir em frente.

Aos meus pais, David Bensadon e Deolinda de Carvalho Bensadon (*in memorium*), que com amor, dedicação e orientação me conduziram ao crescimento pessoal e profissional.

À minha esposa, Maria Lourdes Dantas Bensadon, pela compreensão, companheirismo e amor que me tem dedicado.

À minha filha, Isabella Dantas Bensadon, pela felicidade e descoberta das verdadeiras razões da vida.

À Amanda Dantas Fuentes e a Luiz Alberto Dantas M. Chouin pelos momentos de convivência e compreensão pela ausência em toda esta caminhada.

Aos meus irmãos Débora, Marcos e Sandra que mesmo longe sempre estiveram muito próximos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pela contribuição e orientação para a elaboração deste trabalho.

À Coordenadoria de Pós-Graduação do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas - CIESA, na pessoa do Prof. Dr. José Waldemar Gonçalves de Souza, que viabilizou minha participação neste programa de mestrado através de sua indicação e avaliação.

À Coordenadoria de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, na pessoa do Prof. Dr. Emílio de Araújo Menezes, que me proporcionou a oportunidade de participação neste programa de mestrado.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Santa Catarina pelos conhecimentos e experiências adquiridos durante e após as disciplinas ministradas.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	viii
LISTA DE QUADROS .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
RESUMO .....	xi
ABSTRACT .....	xii
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Cenário atual .....	1
1.2 Justificativa da pesquisa .....	2
1.3 Objetivos da pesquisa .....	3
1.3.1 Objetivo geral .....	3
1.3.2 Objetivo específico .....	3
1.4 Metodologia da pesquisa .....	4
1.5 Delimitação do universo da pesquisa .....	4
1.6 Resultados esperados .....	5
1.7 Estrutura do trabalho .....	5
1.8 Termos utilizados .....	6
2 MICRO E PEQUENA EMPRESAS .....	7
2.1 Definição de MPE .....	7
2.2 Características das empresas de pequena dimensão .....	10
2.3 A importância das MPE .....	11
2.3.1 A importância da pequena empresa no contexto nacional .....	11
2.3.2 A importância da pequena empresa no contexto mundial .....	16
2.3.3 A influência da globalização para as pequenas empresas .....	16
2.3.4 A influência da terceirização no contexto das pequenas empresas .....	17
2.4 Causas do êxito e do fracasso das pequenas empresas .....	18
2.5 Dados gerais sobre o segmento das Micro e Pequenas Empresas .....	20

3	PLANO DE NEGÓCIO E CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL .....	26
3.1	Razões para elaborar um Plano de Negócios .....	26
3.1.1	Componentes de um Plano de Negócios ( <i>Business Plan</i> ) .....	29
3.2	O Ciclo de Vida das Organizações .....	32
3.2.1	A importância de se conhecer o ciclo de vida das organizações .....	35
3.3	Os diversos modelos de ciclo de vida das organizações .....	36
3.3.1	O ciclo de vida segundo Scott & Bruce .....	38
3.3.2	O ciclo de vida segundo Mount, Zinger e Forsyth .....	43
3.3.3	O ciclo de vida segundo Adizes .....	47
3.3.4	O ciclo de vida segundo Larry E. Greiner .....	61
3.3.5	Por que vários modelos de Ciclo de Vida das Organizações .....	65
4	FATORES CONDICIONANTES DA MORTALIDADE DAS EMPRESAS .....	67
4.1	Aspectos metodológicos .....	67
4.2	Principais resultados em busca de um padrão de desempenho .....	67
4.2.1	Estimativa da taxa de mortalidade .....	67
4.2.2	Perfil da empresa e do empresário .....	69
4.2.3	A iniciação no mundo dos negócios .....	70
4.2.4	Os problemas e os fatores determinantes de sucesso na visão das organizações .....	73
4.2.5	A visão do empresário sobre a extinção de sua empresa .....	76
5	PLANO DE NEGÓCIOS PARA A REVITALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES .....	79
5.1	A elaboração da Pesquisa .....	79
5.1.1	Definição do tipo de pesquisa .....	79
5.1.2	População e Amostra .....	79
5.1.3	Questões da Pesquisa .....	80
5.1.4	Coleta de dados .....	80
5.1.5	Tratamento dos dados .....	81
5.1.6	Tabulação e análise dos dados .....	81
5.1.7	Análise de conteúdo .....	81
5.1.8	Técnicas estatísticas .....	81

5.1.9	Apresentação dos dados .....	82
5.2	Resultado da Pesquisa .....	82
5.2.1	Questionários respondidos .....	82
5.3	Procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo..	87
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	95
6.1	Conclusões .....	95
6	Recomendações para trabalhos futuros .....	96
	ANEXO I .....	98
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	106
	SITES CONSULTADOS .....	111

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de Empresas - SEBRAE .....	7
Tabela 2 – Participação dos Estabelecimentos no Total de Receita .....	13
Tabela 3 – Participação dos Estabelecimentos na Oferta de Empregos nos Setores .....	14
Tabela 4 – Principais dificuldades encontradas pelas empresas .....	68
Tabela 5 – Taxa de mortalidade nacional .....	68
Tabela 6 – Nível de escolaridade dos sócios-proprietários das empresas .....	69
Tabela 7 – Atividade exercida antes de se tornar empresário .....	70
Tabela 8 – Motivos que levaram à criação da empresa .....	72
Tabela 9 – Natureza do apoio externo utilizado pelo empresário na condução/ gerenciamento de sua empresa .....	73
Tabela 10 – Principais dificuldades na condução dos negócios da empresa no primeiro ano de atividade .....	74
Tabela 11 – Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa .....	75
Tabela 12 – Áreas de conhecimento consideradas mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa .....	76
Tabela 13 – Motivos que levaram o proprietário ao fechamento de sua empresa .....	77
Tabela 14 – Questionários respondidos .....	84

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Taxa de falências de novas empresa .....	2
Gráfico 2 - Constituição de empresas no Brasil – 1990 a 1999 .....	20
Gráfico 3 - Constituição de microempresas no Brasil – 1990 a 1999 .....	21
Gráfico 4 - Participação das microempresas no total de empresas constituídas no Brasil – 1990 a 1999 .....	21
Gráfico 5 - Constituição de empresas e de microempresas no Brasil – 1990 a 1999 .....	22
Gráfico 6 - Extinção de empresas no Brasil – 1990 a 1999 .....	22
Gráfico 7 - Distribuição das empresa por Setor no Brasil em 1994 .....	23
Gráfico 8 - Distribuição das empresas Industriais por porte no Brasil em 1994 .....	23
Gráfico 9 - Distribuição das empresas Comerciais por porte no Brasil em 1994 .....	24
Gráfico 10 - Distribuição das empresas de Serviço por porte no Brasil em 1994 .....	24
Gráfico 11 - Distribuição do pessoal ocupado segundo o porte da empresa no Brasil – 1994 ...	25
Gráfico 12 - Motivos alegados para não extinguir oficialmente a empresa na Junta Comercial	.77
Gráfico 13 – Principais dificuldades enfrentadas nos últimos 6 meses .....	84
Gráfico 14 – Fatores mais importantes para o sucesso da empresa .....	85
Gráfico 15 – Áreas consideradas mais importantes na empresa .....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de ciclo de vida organizacional .....	37
Quadro 2 – Modelo Gerencial .....	46
Quadro 3 – Ordem de importância dos problemas no ciclo de vida .....	58
Quadro 4 – Principais problemas encontrados em cada fase do ciclo de vida .....	86
Quadro 5 – Demonstração de Resultados do Exercício .....	93

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo Funcional .....	42
-----------------------------------	----

## RESUMO

BENSADON, Abraham David de Carvalho. **Procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo**. Florianópolis, 2001. 116f. Dissertação de mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

Este trabalho centra-se nos procedimentos para o planejamento organizacional que auxilie a revitalização de Pequenas Empresas, reduzindo o elevado índice de mortalidade e colaborando com novos empreendedores à conceberem organizações mais sólidas, capazes de contribuir para o desenvolvimento regional com a geração de emprego e renda. Num primeiro momento foi necessário compreender o ciclo de vida organizacional, estudado nos modelos de Scott & Bruce, Mount, Zinger & Forsyth, Adizes e Greiner, haja vista que as ações para conduzir a pequena empresa ao sucesso dependem do estágio em que se encontrem e conhecer os fatores de sucesso e fracasso empresarial em cada fase do negócio. Na aplicação prática do trabalho procedeu-se uma pesquisa exploratória com o envio de questionário para 120 (cento e vinte) pequenas empresas selecionadas aleatoriamente a partir dos dados do Cadastro Empresarial 2000 elaborado pelo SEBRAE/AM, visando identificar quais os fatores considerados mais importantes para o sucesso da empresa e os problemas enfrentados em cada fase. A partir desse diagnóstico, foram elaborados os procedimentos para a revitalização de um pequeno negócio. Finalmente, o último capítulo faz referência a uma série de recomendações e sugestões para que se consiga, de fato, reduzir o elevado número de mortalidades das pequenas empresas.

Palavras-chave: empreendedorismo, ciclo de vida organizacional e planejamento organizacional.

## ABSTRACT

This work is centred in the procedures for the elaboration of a Businesses Plan able to give support to small companies to reduce the high mortality rate and to collaborate with new enterprising in order to conceive more solid organizations, able to contribute with regional development by generation employment and income. In a first moment it was necessary to understand the cycle of organizational life, studied in Scott & Bruce, Mount, Zinger & Forsyth, Adizes and Greiner models, once the actions to lead the small company to the success depends on the on the stage which they are and also depends on the success factors and management failure in each phase of the business. In the practical application of the work an exploratory research was proceeded with a questionnaire sent to 120 (a hundred and twenty) small companies selected randomly starting from the data of the 2000 Managerial Census elaborated by SEBRAE/AM, seeking to identify which factors are considered more important to the success of the company and the problems faced in each phase. From this diagnosis, the procedures were elaborated to reinvigorate a small business. Finally the last chapter makes reference to a series of recommendations and suggestions seeking to reduce the high number of mortalities of the small companies.

Key-words: entrepreneurship, organizational life cycle and business plan.

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

Para que se possa melhor compreender o desenvolvimento deste trabalho é necessário visualizar o cenário atual, palco do desenrolar cotidiano das organizações contemporâneas. Também se faz necessário conhecer as razões, os objetivos, a metodologia e os resultados esperados, enfim a estrutura da concepção deste estudo e as terminologias utilizadas. Portanto, durante a leitura do Capítulo I, pretende-se satisfazer estas necessidades de modo a propiciar uma melhor compreensão desta dissertação.

### **1.1 CENÁRIO ATUAL**

Os processos de globalização e terceirização aliados aos atuais fenômenos sócio-econômicos têm colaborado para o surgimento de uma grande quantidade de novos empreendimentos. As reduzidas oportunidades no mercado de trabalho somadas aos anseios de realização pessoal têm elevado o número de Micro e Pequenas Empresas (MPE's).

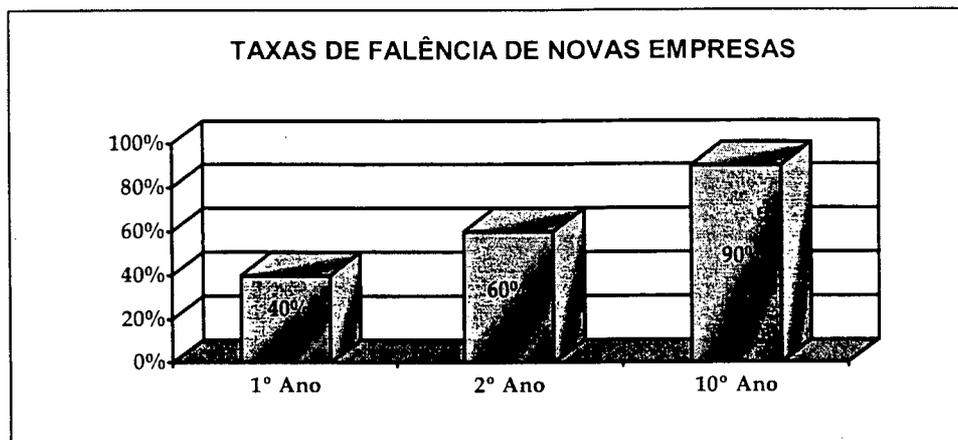
No período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4.942.424 empresas, dentre as quais 2.669.478 (54,29%) de microempresas. (Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC, 2000).

Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no país, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas. (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2000)

Outro fator importante das Micro e Pequenas Empresas é a geração de empregos. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística referentes a “Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira – 1999”, estas empresas eram responsáveis por 43,41% da mão-de-obra ocupada.

Segundo Chiavenato (1995, p.3) as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras dos mercados, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situação de recessão.

Dolabela (1998) afirma que embora a participação das Micro e Pequenas Empresas tenha crescido continuamente no Brasil e em todo o cenário mundial, a mortalidade desses empreendimentos tem chamado atenção de estudiosos e governantes. De cada 3 empresas formadas, 2 fecham as portas antes do segundo ano de vida.



Fonte: DOLABELA. Apostila do Programa REUNE, 1998

### GRÁFICO 1 – Taxas de falência de novas empresas

Ainda segundo Dolabela (1998), os fatores que levam uma pequena empresa a encerrar suas atividades são muitos, vão desde a falta de um planejamento organizacional no momento de sua implantação, passando pela burocracia fiscal e contábil, até o despreparo do empreendedor para superar dificuldades. O professor Louis Jacques Filion, numa pesquisa feita no Canadá em 1998, revelou que 80% das empresas criadas por pessoas com um mínimo de seis meses de estudo, mantinham-se vivas após cinco anos. Em comparação, entre os empresários que iniciaram negócios sem nenhum preparo, apenas 40% conseguiram manter o empreendimento em atividade após o mesmo período.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

No atual cenário sócio-econômico as pequenas empresas apresentam destaque em várias faces: seja em sua participação nos processos produtivos, na geração de emprego e renda, ou ainda em sua representatividade junto ao total de empresas.

As Micros e Pequenas Empresas são responsáveis por 43,41% dos postos de trabalho (IBGE, 1999), 28,22% do valor bruto da Produção Industrial Brasileira (IBGE, 1999) e 56,32% do total de empresas constituídas em 1999 (IBGE, 2000).

Apesar do grande número de empresas, que surgem a cada ano, o êxito do empreendimento é exceção à regra. Segundo Dolabela (1998), 60% das novas organizações não duram 2 anos.

A elevada taxa de mortalidade empresarial apresenta-se como o principal problema das pequenas empresas e razão primordial deste estudo. A identificação dos fatores condicionantes da mortalidade em cada ciclo de vida das organizações contribuirá para os empreendedores no sucesso de seus negócios.

### **1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA**

A partir da justificativa apresentada é possível dividir os objetivos desta pesquisa em geral e específicos, na seguinte disposição:

#### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Elaborar procedimentos para a revitalização de um pequeno negócio, a partir do estudo de fatores de sucesso e de fracasso observados nas empresas amazonenses.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- definir o que são pequenas empresas;
- identificar as fases dos ciclos de vida das organizações;
- enumerar os fatores condicionantes da mortalidade das empresas locais;
- associar esses fatores a cada ciclo de vida das organizações;
- listar os procedimentos para a elaboração do plano de negócio em função de cada fase do ciclo de vida e dos principais fatores de mortalidade.

## **1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Segundo LAKATOS e MARCONI (1991) “A maioria dos especialistas faz uma distinção entre método e métodos, por se situarem em níveis claramente distintos, no que se refere à sua inspiração filosófica, ao seu grau de abstração, à sua finalidade mais ou menos explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao momento em que se situam”.

Neste trabalho, os procedimentos metodológicos adotados foram à pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A metodologia adotada na pesquisa foi exploratória, visando proporcionar ao pesquisador uma visão geral do problema considerado e contribuir para melhor focalização das questões mais relevantes.

O campo de investigação da pesquisa foram as Micros e Pequenas empresas do estado do Amazonas, extraídas a partir de uma amostra aleatória do Cadastro Empresarial 2.000 elaborado pelo SEBRAE/AM.

## **1.5 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA**

A proposta tem um caráter específico para as micro e pequenas empresas, instaladas no Amazonas, mas precisamente na capital do Estado.

A partir dos dados do Cadastro Empresarial 2000 com 18.830 instituições, foi obtida uma amostra aleatória com 120 (cento e vinte). A determinação da amostra foi concebida a partir do sorteio de um número de 1 a 156 ( $18830 \div 120$ ) e, posteriormente, uma empresa a cada 156 cadastradas.

Do ponto de vista do objetivos, o trabalho é uma pesquisa exploratória, a qual visa proporcionar maior familiaridade com o problema em vistas de torná-lo explícito. Já do ponto de vista da forma de abordagem do problema, o trabalho pode ser classificado como uma pesquisa quantitativa, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, o que requer o uso de técnicas estatísticas.

Os fundamentos teóricos desta pesquisa compreendem uma revisão bibliográfica, que é imprescindível para a compreensão dos ciclos de vida organizacional, como também necessário para a elaboração de propostas para solução de tais problemas.

## 1.6 RESULTADOS ESPERADOS

A presente dissertação tem como principal resultado esperado a contribuição aos micros e pequenos empresários para a constituição de procedimentos para a planejamento e estruturação de empreendimentos sólidos (*business plan*), que possam, cada vez mais, gerar emprego e renda e, por conseguinte, desenvolver toda a região amazônica, carente e necessitada de novos empreendimentos.

Espera-se, ainda, que a identificação dos principais fatores condicionantes de mortalidade das MPE's em cada ciclo de vida organizacional colabore com o estudo do Empreendedorismo, acrescentando uma modesta contribuição a um assunto tão vasto e tão dinâmico quanto à realidade dos negócios nos dias atuais.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho se inicia com a apresentação do cenário atual, os motivos pelo quais se justificam a realização desse trabalho, seus objetivos, como será elaborada a pesquisa e a quais resultados se espera chegar.

O capítulo II segue com a definição e enumeração das características de uma Micro e Pequena Empresa (MPE), sua importância no contexto nacional e mundial, a influência da globalização e terceirização para estas empresas e as principais causas de sucesso e fracasso.

Os procedimentos para a elaboração do *business plan* e as razões pelas quais se faz necessário são expostas no Capítulo III, seguindo-se da identificação dos ciclos de vida organizacional segundo os modelos Funcional (Scott e Bruce), Gerencial (Mount, Zinger e Forsyth), Estágios de Crescimento (Adizes), e Evolução e Revolução (Larry E. Greiner) e os fatores de sucesso e fracasso serão os principais objetos de estudo do capítulo seguinte.

No Capítulo IV a dissertação prosseguirá com apresentação dos fatores condicionantes da mortalidade das empresas segundo as pesquisas já realizadas.

Os resultados da pesquisa realizada neste trabalho e sua relação com o Plano de Negócios serão tratados no Capítulo V.

Finalmente, as conclusões e propostas para futuros trabalhos finalizarão este trabalho.

## **1.8 TERMOS E CONCEITOS UTILIZADOS**

Neste trabalho algumas siglas serão utilizadas com alguma frequência. Para facilitar seu entendimento, passamos a definir cada uma:

MPE - Micro e Pequena Empresa

MPE's - Micros e Pequenas Empresas

PME - Pequena e Média Empresa

BUSSINESS PLAN – Plano de Negócios

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

PNDA – Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílios

DNRC - Departamento Nacional de Registro do Comércio

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## CAPÍTULO 2 – MICRO E PEQUENA EMPRESA

### 2.1 DEFINIÇÃO DE MPE

Antes de se definir o que são as micro e pequenas empresas é imprescindível entender o que é empresa. O Artigo 6º da Lei n.º 4.137, de 10/09/1962 define empresa como toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos. Uma gama de outras definições de empresas podem ser citadas: "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". DEMAC apud LEZANA (2000, p.64).

A empresa é "... um organismo econômico que sob o seu próprio risco recolhe e põe em atuação, sistematicamente, os elementos necessários para obter um produto destinado à troca". KREPSKY (1992, p.14)

A partir dessas definições, pode-se entender que empresa é uma organização de atividade econômica. De forma bastante genérica, uma empresa é uma pessoa ou um grupo de pessoas que buscam atingir um objetivo comum, utilizando recursos materiais, financeiros e humanos.

Em todo o mundo, as empresas ainda podem ser classificadas em função dos quantitativos de empregados, faturamento, patrimônio e capital, elementos usados isoladamente ou em conjunto.

No Brasil a classificação em micros, pequenas, médias e grandes empresas é feita através de critérios que são utilizados para identificar o porte de uma empresa, tais como: número de empregados, volume de faturamento/receita anual, patrimônio, número de estabelecimentos existentes etc., critérios esses adotados por órgãos governamentais (IBGE, Receita Federal, SEBRAE), bancos, entidades de classes, entre outros.

É importante destacar que o enquadramento de uma empresa como pequena, média ou grande é inevitável nos dias de hoje, já que isenção de impostos, obtenção de créditos, registros, incentivos, etc. acontecem em função do porte da empresa.

Uma vez que o enfoque deste trabalho são as micros e pequenas empresas, é necessário conhecer sua regulamentação. A Lei n.º 9.841 de 05/10/1999 instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido previstos nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal.

Segundo o Artigo 2º desta Lei, considera-se:

I. microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II. empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil) e igual ou inferior a R\$1.200.00,00 (um milhão e duzentos mil reais).

É importante destacar, que o artigo 3º dessa mesma lei faz uma série de restrições a organizações que não poderão ser consideradas microempresas. No entanto, nenhuma destas restrições faz referência a número de funcionários. Em última instância, as microempresas serão assim classificadas se obedecerem aos limites de receita bruta anual estabelecidos em lei.

Outra classificação utilizada é a empregada pelo Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, que quantifica o tamanho da empresa de acordo com o número de empregados. A TABELA I, abaixo, foi construída a partir de dados coletados junto ao SEBRAE/AM.

**Tabela 1 - CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS - SEBRAE**

**Critério: Número de Empregados**

<b>PORTE/SETOR</b>	<b>INDÚSTRIA</b>	<b>COMÉRCIO</b>	<b>SERVIÇOS</b>
Microempresa	Até 19	Até 9	Até 9
Pequena Empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
Média Empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
Grande Empresa	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Fonte: SEBRAE - outubro/2000

A Receita Federal, por sua vez, preocupa-se com o faturamento das empresas para proceder à classificação. A Lei n.º 9.317 de 05/12/96 instituiu o SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Tributos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. De acordo com a referida lei, as empresas assim classificam-se conforme o Artigo 2º considerando-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

O Inciso II do Artigo 2º subscrito acima foi alterado pelo Artigo 3º da Lei n.º 9.732/98, com o seguinte teor:

“empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)”.

Portanto, para classificar uma instituição como microempresa o critério a ser levado em conta pela Receita Federal é o faturamento anual. Já o SEBRAE, utiliza o número de funcionários da empresa.

Além das referências legais anteriormente discutidas, existem diversas outras maneiras de se estabelecer o que sejam pequenas empresas. "O que caracteriza de forma especial à pequena empresa (além da exigência fundamental de que o proprietário-gerente administre e mantenha controle total sobre todos os aspectos da empresa) são os seus recursos muito limitados", RESNIK (1990, p.7/8).

Este elevado número de referências, conceitos ou definições sobre o assunto, implica que a adoção de uma forma global para agrupar este segmento de empresas pode gerar distorções, também porque a escala de valores e variações regionais é subjetiva, ou seja, o que para um setor de atividade pode ser grande para outro pode não ser.

Em razão desses fatos, tem-se utilizado o termo **empresa de pequena dimensão** para caracterizar este universo de organizações denominadas de micro ou pequenas empresas.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE PEQUENA DIMENSÃO

As micro ou pequenas empresas, para efeitos deste estudo, são as empresas de pequeno porte ou pequena dimensão, e o que torna possível à visualização das mesmas desta forma é a reunião de uma série de características:

- a estrutura organizacional é simples e nem sempre definida claramente;
- é reduzido o número de diretores, com a centralização de decisões no dirigente principal;
- satisfazem mais facilmente às necessidades de especialização;
- os recursos são altamente limitados;
- o acesso às fontes de capital de giro e às inovações tecnológicas falta ou é difícil;
- é pequeno o número de funcionários em relação ao setor de atividade;
- absorvem significativa parcela de mão-de-obra, especialmente a não-qualificada;
- o recrutamento e a manutenção de mão-de-obra são difíceis;
- proprietários e administração são interdependentes, isto é, há um estreito vínculo entre o empreendedor (proprietário) e a empresa, acarretando que, em grande número de casos, o empreendedor (suas crenças, valores e personalidade) e o empreendimento se confundem;
- não dominam o setor onde operam;
- possuem, normalmente, alto grau de complementaridade e/ou subordinação às empresas de grande porte;
- a margem de erro aceitável é bastante pequena.

Para ilustrar ainda mais recorreu-se às características enumeradas por LOUCKS apud LEZANA (2000, p.65):

- "- maior intensidade de trabalho em relação às grandes empresas;*
- melhor aproveitamento dos talentos e energias individuais;*
- relação maior entre empregos oferecidos e capital investido;*
- tornar os indivíduos, incluindo os empregados, mais independentes;*
- explorar mercados que não parecem atrativos para as grandes empresas."*

Como conseqüências destas características, pode-se dizer que as empresas de pequena dimensão:

- possuem capacidade de resposta rápida às oportunidades, ameaças e demandas surgidas no ambiente externo;
- possuem maior flexibilidade de adequação da tecnologia, qualidade e redução de custos, em função da fragmentação das atividades;
- são criadas e operam à imagem e semelhança do empreendedor;
- têm todos os setores administrados e controlados pelo empreendedor;
- realizam um pequeno volume de operações e transações.

Portanto, a observação destas características e conseqüências, associadas às definições e classificações referidas, permitem caracterizar a empresa de pequena dimensão, ou de pequeno porte.

## **2.3 A IMPORTÂNCIA DAS MPE**

A cada dia é maior o reconhecimento da pequena empresa, seja pela sua participação no total de estabelecimentos, na geração de emprego e renda.

### **2.3.1 A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA NO CONTEXTO NACIONAL**

Pode-se analisar a importância da pequena empresa a partir do estudo das experiências vividas, mais precisamente do que tem feito este segmento no contexto nacional. Portanto, recorreu-se a uma série de números e informações para se identificar esta experiência vivida e, conseqüentemente, sua importância. Antes, porém, é oportuno ressaltar que os elementos que serão apresentados foram coletados de fontes diferenciadas e também datas ou períodos de levantamento diferentes. Há pesquisas, por exemplo, de opinião pública, e outras com informações coletadas junto aos registros das empresas. Em razão desses fatores, há de se tomar cuidado, caso se queira comparar tais elementos, evitando a atribuição de pesos iguais para os números e informações apresentados.

A divergência das informações inicia-se na quantificação das empresas. Segundo o Cadastro Central de Empresa, uma base de dados que passou a ser atualizada anualmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o mapa empresarial brasileiro era composto por

3,5 milhões de empresas em 1998, 12% a mais do que o total existente em 1996. Já segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, cujas estatísticas apóiam-se em dados do Departamento Nacional de Registro do Comércio, da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e da Relação anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do trabalho, existiam em 1999 4,47 milhões de empresas constituídas. A discrepância fica ainda maior quando se compara o cadastro do IBGE com um estudo feito pelo SEBRAE de São Paulo em 1999, indicando somente no estado de São Paulo um total de 5,5 milhões de empresas, das quais 2,7 milhões de micros e pequenas.

É necessário explicar, ainda, que os estudos feitos acerca de empresas nem sempre são padronizados no nível de dimensão que apresentam. Por isso, os elementos apresentados a seguir referem-se ora as MPEs (Micro e Pequenas Empresas) ora as PMEs (Pequenas e Médias Empresas), mas sempre a respeito da empresa de pequena dimensão.

SOUZA (1995), por sua vez, identificou que no Brasil o setor de micro e pequenas empresas atingia um universo de 3,5 milhões de organizações, as quais representavam 98,3% do total de empresas registradas; eram responsáveis por 20,4% do PIB e, ainda, absorviam 59,4% da mão-de-obra ocupada no País. Veja-se, portanto, que as empresas de pequeno porte, que em 1985 representavam 79% do total de empresas, segundo o IBGE, passaram a representar 98,3% em 1995, segundo Gracioso.

Não obstante, os anos 90 reservaram um cenário especial às pequenas empresas brasileiras. Tal cenário desenvolveu-se em função de diversos motivos, entre eles, o fato das grandes empresas e corporações terem sua flexibilidade, inovação e competitividade prejudicadas pelo gigantismo e burocracia existentes em suas estruturas. Por isso, esse e mais inúmeros motivos deram início ao processo de desdobramento e subdivisão das grandes corporações em pequenos negócios.

Pode-se perceber, então, que o fator que ressalta a importância da pequena empresa é a sua grande participação em termos de número de estabelecimentos, geração de empregos e investimentos. A comprovação desses fatos é alguns dos dados apresentados em pesquisa por MORELLI (1994). Conforme consta de seu trabalho, em pesquisa de opinião pública realizada pelo IBOPE em novembro de 1993, constatou-se que 91% dos entrevistados consideram que as micro e pequenas empresas, ou simplesmente MPEs, têm contribuído para

a geração de empregos, e que 84% consideram que as MPEs têm contribuído para reduzir os efeitos da crise. Vale ressaltar, no entanto, que esses dados foram extraídos de pesquisa de opinião pública e, por isso, ainda que ilustrativos, não devem ser colocados no mesmo grau de importância que os elementos extraídos de pesquisas feitas com os dados e informações coletados das próprias empresas.

Outros dados não menos importantes, e que por certo podem comprovar os dados anteriores referentes à pesquisa de opinião pública, são os apresentados por MORELLI (1994), que trazem os percentuais de participação das MPEs no total da receita/valor de produção, conforme indicadores do SEBRAE. A TABELA II, abaixo, apresenta a participação de cada tipo de empresa (micro, pequena, média e grande) na geração de receita entre os setores de indústria, comércio e serviços.

**Tabela 2 - Participação dos Estabelecimentos no Total de Receita/Valor Bruto da Produção Industrial, Comercial e de Serviços (em %)**

Setor	Composição	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa	TOTAL
Indústria	57,4	5,77	17,29	41,90	33,09	98,01
Comércio	37,2	29,58	42,62	12,48	14,78	99,46
Serviços	5,4	34,36	22,12	9,86	33,22	99,56
TOTAL	100	16,11	26,96	29,23	26,25	98,99

Fonte: Adaptado de MORELLI (1994, p.31)

Pelos números apresentados percebe-se que as MPEs são extremamente importantes para a economia nacional, haja vista participarem com 43,07% de toda a receita/valor da produção do País, com destaque para o setor comércio, que atinge 72,2%, e o de serviços, que participa com 56,48%.

Ainda em relação à mesma pesquisa, a oferta de empregos é outro elemento que vem comprovar a importância das MPEs no contexto nacional. Na TABELA 3, apresentada a seguir, demonstra-se, a participação das micro, pequenas, médias e grandes empresas na geração de empregos em cada um dos grandes setores de atividades, comércio, indústria e serviços:

**Tabela 3 - BRASIL - Participação dos Estabelecimentos na Oferta de Empregos nos Setores (%)**

Setor	Composição	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa	TOTAL
Indústria	44,0	17,88	23,69	36,61	21,82	100
Comércio	33,0	51,13	29,12	7,77	11,98	100
Serviços	23,0	45,49	18,09	6,03	30,39	100
TOTAL	100	35,19	24,19	20,07	20,55	100

Fonte: Adaptado de MORELLI (1994, p.32)

Os números demonstram que as MPEs são responsáveis por 59,38% do total da mão-de-obra empregada nos três setores. Cabe ressaltar que no setor do comércio, que corresponde a 33% da mão-de-obra empregada nos três setores, as MPEs participam com 80,25%, e no setor serviços, que corresponde a 23% do total, as MPEs empregam 63,58% do pessoal ocupado.

Enfim, é possível, ainda, enumerar uma série de outros fatores que demonstram quão importantes são as MPEs no contexto nacional, tais como:

- as MPEs permitem a formação de uma classe empresarial nacional;
- fortalecem as economias municipais através do emprego e utilização de matéria-prima e mão-de-obra local;
- estimulam a concorrência, diminuindo a concentração da produção e conseqüentemente do poder econômico e político nas mãos de poucos.

Por outro lado, cada vez mais encontra-se uma linguagem mundial enfatizando a importância das pequenas empresas. CHIAVENATO (1995) afirma que as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras do mercado, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão. Boa parte da oferta de empregos nos países adiantados provém das empresas de pequeno porte, ao passo que as grandes empresas estão reduzindo seus quadros de pessoal.

Segundo dados do Departamento Nacional de Registro do Comércio, no período de 1990 a 1999 surgiram no Brasil 4.942.424 empresas, o que representa cerca de 500.000 novas empresas a cada ano. Desse total, 2.669.478 (54,29%) eram microempresas.

Mas, que razões têm levado pessoas a criar seu próprio negócio?

Talvez estas sejam inúmeras. No entanto, duas correntes de pensamentos são destacadas quando se analisa esta nova situação de mercado ou sócio-econômica.

A primeira corrente revelou através de uma série de estudos práticos, o que pode ser chamado de intenções pessoais dos novos empreendedores e dizem respeito a:

- construir grandes fortunas;
- independência profissional;
- fuga da rigidez e burocracia das grandes organizações;
- satisfação emocional de possuir seu próprio negócio.

Já as razões da segunda corrente, mais voltada para razões de mercado, podem ser enumeradas a partir do que expõe GRACIOSO (1995) mais relacionadas a:

- às rápidas mudanças comportamentais e de satisfação de necessidades das pessoas, geradas através da complexidade da sociedade;
- ao grande encerramento de postos de serviços nas indústrias, gerado pelo avanço tecnológico dos fatores de produção e de gerência, que dá a esta mão-de-obra à disposição, quase sempre, dois destinos: a) transferência aos setores de serviços - composto, em sua grande maioria, por empresas de pequeno porte, ou b) empreendimento de negócios próprios;
- às novas ideologias e tendências do setor público e estatal que conduzem à não-absorção de novos funcionários;
- à fragmentação ou desintegração das grandes empresas em pequenas unidades.

Portanto, além de se ver destacado e confirmado que as empresas de pequena dimensão estão crescendo, um fator altamente positivo são as contribuições que estes tipos de organizações podem fornecer e estão oferecendo à sociedade.

Segundo SOUZA (1995), além da relevância sócio-econômica, as pequenas empresas oferecem contribuições em todos os campos, destacando-se:

- "- estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;*
- relação capital/trabalho mais harmoniosa;*

- possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento das pequenas empresas já existentes ou pelo surgimento de novas;
- efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- efeito amortecedor das conseqüências 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."

### **2.3.2 A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA NO CONTEXTO MUNDIAL.**

Não há como discordar de que o crescimento das pequenas empresas é uma tendência irreversível na economia brasileira e também mundial. A importância das pequenas empresas é de tão alto grau que, atualmente, inúmeros estudiosos têm desenvolvido pesquisas sob os mais diversos aspectos que norteiam o assunto.

O setor de serviços vem ocupando um lugar de destaque na maioria dos países que outrora tiveram sua economia sustentada pela atividade manufatureira. A urbanização das populações, o avanço tecnológico, a automação das indústrias e, ainda, a busca por melhoria de qualidade de vida são alguns fatores que impulsionam o crescimento desse setor nos países industrializados.

### **2.3.3 A INFLUÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS**

Com o advento da globalização, é possível fazer negócios em todo o mundo, porém de uma nova maneira, buscando equilibrar a qualidade de seus produtos ou serviços com as necessidades específicas dos clientes locais. Desta forma, são características do processo de globalização a melhoria da qualidade, a capacidade de satisfação do cliente e a redução dos tempos de ciclo dos processos e dos custos.

Ora, frente a isto um questionamento torna-se imprescindível, já que este capítulo enfoca o pequeno empreendimento: qual a relação entre a globalização e a existência das pequenas empresas? Ou melhor, como os pequenos empreendimentos podem ser globais?

Certamente um grande motivo é o seguinte: é certo que as grandes corporações, por causa de seu gigantismo e sua burocracia, têm encontrando muita dificuldade em adaptar-se aos novos conceitos de flexibilidade, competitividade e inovação, conceitos estes para caracterizarem globalização. Uma das soluções está, então, em subdividir-se e desdobrar-se (fragmentação) em pequenos empreendimentos, pois, assim, conseguem com maior facilidade adaptar-se rapidamente às mudanças, especialmente no que tange à tecnologia, qualidade e redução de custos, mesmo porque o tempo é fator fundamental neste cenário de globalização.

"Há cem anos, eminentes autoridades têm nos dito que as empresas pequenas estão sendo engolidas pelas "gigantes" e tendem a desaparecer. Há cem anos os fatos têm provado que tais afirmações não têm sentido. A empresa pequena vai tão bem, como ia há cem anos atrás." MORELLI (1994, p.12),

É fato que, atualmente, há grandes oportunidades para os pequenos empreendimentos, especialmente no setor de serviços, já que é um segmento onde se verifica forte demanda. Em outras palavras: o espírito de globalização parece ter sido adotado pelas pequenas unidades de negócios e a idéia de que as grandes indústrias manufatureiras já não mais detêm as melhores oportunidades de sucesso profissional é uma verdade comprovada.

Em síntese, não há como se considerar que as pequenas e as grandes empresas são antagônicas, ou seja, uma tende a buscar a eliminação da outra neste processo de globalização. O que se percebe, quando do detalhamento do seu relacionamento, é que ambas são complementares.

#### **2.3.4 A INFLUÊNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO PARA AS EMPRESAS**

O processo de terceirização constitui-se num elemento-chave no surgimento das pequenas empresas. Na realidade, este processo se dá quando uma empresa decide transferir para outra a produção de bens e serviços que não fazem parte de sua atividade fim, mas que anteriormente realizava com seus próprios recursos, ou seja, a empresa deixa de fabricar seus

produtos ou serviços para adquiri-los de seus fornecedores (terceiros), especialmente os bens ou serviços que não se constituem em sua atividade principal.

## 2.4 CAUSAS DO ÊXITO E DO FRACASSO DAS PEQUENAS EMPRESAS

Diversos estudos têm demonstrado que os novos empreendimentos vêm tomando caminhos errados. CHIAVENATO (1995), por exemplo, afirma que "... a mortalidade infantil de nossas empresas é elevadíssima".

Em seu trabalho denominado A Bíblia da Pequena Empresa, Paul RESNIK (1990) afirma que aproximadamente 80% de todos os novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas nos primeiros dois anos e muitos não chegam nem mesmo a completar um ano de atividade.

Há defensores da idéia de que boa parte das empresas jovens não deram certo por causa da desinformação. Para outros como RESNIK (1990), por exemplo, o que determina a sobrevivência e o sucesso de uma organização é a boa administração. Para ilustrar e argumentar, o autor cita a Dun and Bradstreet, órgão detentor de estatísticas empresariais dos Estados Unidos, segundo a qual 90% dos fracassos das empresas são causados pela má administração.

De forma semelhante BORINELLI (1997) afirma que: "A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso, a qual consiste na capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa".

Os problemas da má administração estão, normalmente, relacionados à pessoa do empreendedor e podem ter nascido com a empresa. Neste cenário, três elementos-chave determinam que alguns empresários se tornem bem sucedidos e outros não: a personalidade ou os atributos do empresário; seus conhecimentos e suas experiências; e suas habilidades.

Além da má administração, inúmeros são os fatores capazes de conduzir uma pequena empresa ao fracasso ao invés do êxito, dos quais a grande maioria está ligada à figura do empreendedor.

LEZANA (2000), cita que são três os fatores que afetam a sobrevivência de uma nova empresa. O primeiro refere-se às características individuais do fundador. O segundo, às características estruturais e estratégias do negócio. E o terceiro refere-se às condições características do meio ambiente da empresa.

A título de ilustração, podem ser citados uma série de exemplos destes elementos que podem levar ao fracasso ao invés do êxito aos empreendimentos de pequeno porte, tais como:

- má administração, com destaque para a falta de planejamento e a falta de competência gerencial e de conhecimento prático no ramo escolhido (talvez este seja o grande fator no fracasso);
- planos econômicos/economia mutante;
- concorrência;
- desinformação, falta de conhecimento ou de atualização;
- acesso restrito às fontes de informações;
- falta de dedicação total ao negócio;
- industrialização tardia;
- dificuldade de acesso ao crédito;
- baixos investimentos tecnológicos;
- elevadas obrigações tributárias e jurídicas;
- falta de qualificação da mão-de-obra.

Ainda que se enumerem todos estes fatores para elucidar o sucesso ou fracasso da empresa de pequena dimensão, é inevitável ressaltar que não há fórmula ou receita que garanta o sucesso da mesma: há, sim, experiências que podem em muito ajudar. "O caminho para o sucesso é adquirir um conhecimento mínimo do negócio e desenvolver as habilidades necessárias para operá-lo" LEZANA (2000, p.65/66).

Esse trabalho limitar-se-á ao levantamento das causas do fracasso das pequenas empresas, que aparentemente pode parecer ser uma tarefa um pouco cômoda, mas torna-se necessário buscar soluções para a continuidade das organizações. Não há receitas nem soluções mágicas. Entretanto a leitura da realidade tem evidenciado que perpetuar uma empresa é uma tarefa essencialmente gerencial, ou seja, o conjunto de decisões bem tomadas pela gerência no dia-a-dia é que garantirá à empresa a sua continuidade; e tomar decisões

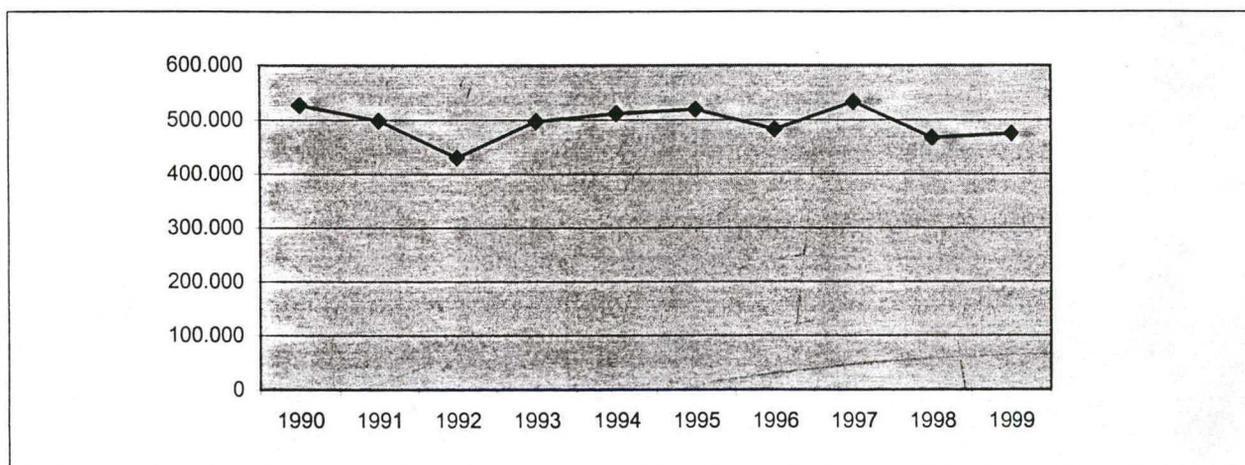
implica necessariamente em ter informações ou subsídios e saber em que fase da vida se encontra o empreendimento, assuntos estes que serão abordados nos próximos capítulos.

## 2.5 DADOS GERAIS SOBRE O SEGMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

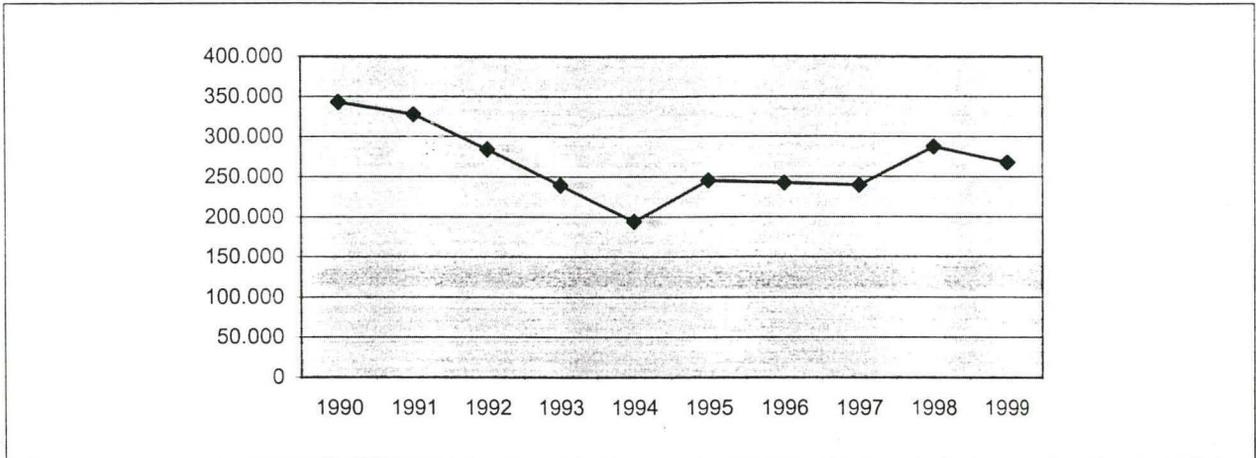
Neste item foram utilizadas informações obtidas junto a diversas fontes que têm por objetivo acompanhar o desempenho das micro e pequenas empresas, quantificando dados referentes à constituição e à distribuição da mão-de-obra.

No período de 1990 a 1999 surgiram no Brasil 4.942.424 empresas, o que significa cerca de 500.000 novas empresas a cada ano. Nesse mesmo período, surgiram 2.669.478 microempresas, representando 54,29% do total de novas empresas. Embora a constituição de empresas tenha pequenas variações, o mesmo não acontece quando se analisa o surgimento de microempresas. Em 1990 foram quase 350.000, reduzindo-se drasticamente para cerca de 200.000 em 1994.

**GRÁFICO 2 - Constituição de empresa no Brasil – 1990 a 1999**

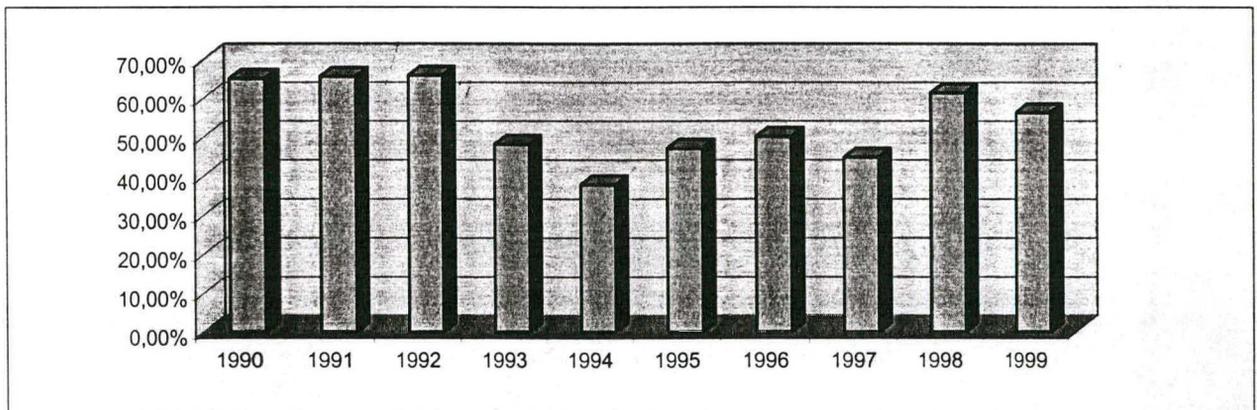


Fonte: SEBRAE – elaborado a partir de dados do DNRC – Dept.º Nacional de Regime do Comércio

**GRÁFICO 3 - Constituição de microempresa no Brasil – 1990 a 1999**

Fonte: SEBRAE – elaborado a partir de dados do DNRC – Dept.º Nacional de Regime do Comércio

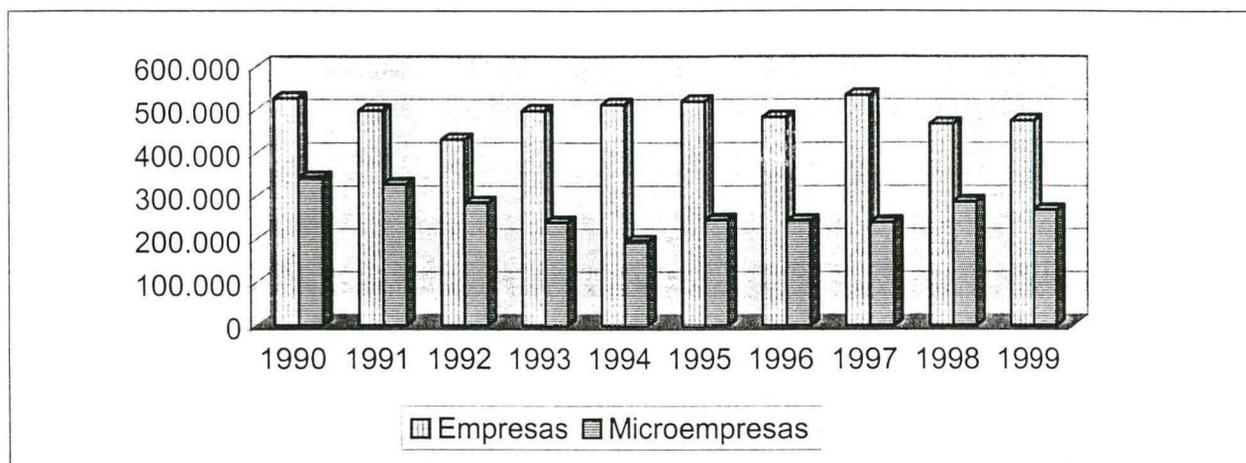
A participação das microempresas, que chegou a ser de mais de 60% entre 1990 a 1992, reduziu-se para cerca de 50% entre 1993 a 1997, com exceção de 1994, ano que quantificou o menor número de constituição de microempresas no Brasil. No final da década, a participação voltou a crescer, sem atingir o pico do triênio 1990-1992.

**GRÁFICO 4 - Participação das microempresas no total de empresas constituídas no Brasil – 1990 a 1999**

Fonte: SEBRAE – elaborado a partir de dados do DNRC – Dept.º Nacional de Regime do Comércio

No período de 1990 a 1999, a constituição de novas empresa, cerca de 500.000 por ano, apresentou variações menores do que a constituição de microempresas, que somente a partir de 1995 conseguiu se estabilizar.

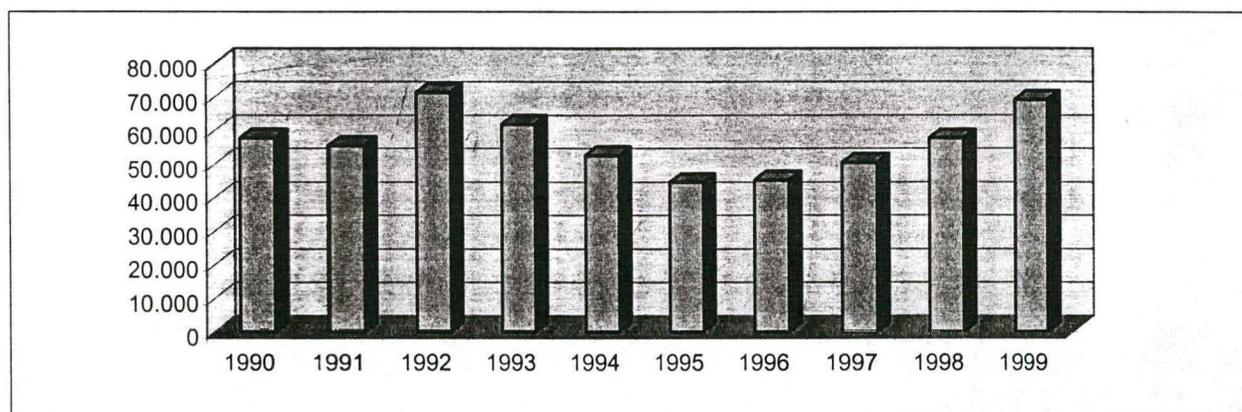
**Gráfico 5 - Constituição de empresas e de microempresas no Brasil – 1990 a 1999**



Fonte: SEBRAE – elaborado a partir de dados do DNRC – Dept.º Nacional de Regime do Comércio

A partir de 1995, com a estabilização da economia nacional e a conseqüente necessidade de reduzir custos e aumentar a produtividade, algumas organizações elevaram as estatísticas de extinção de empresas, a qual tem-se apresentado de forma crescente.

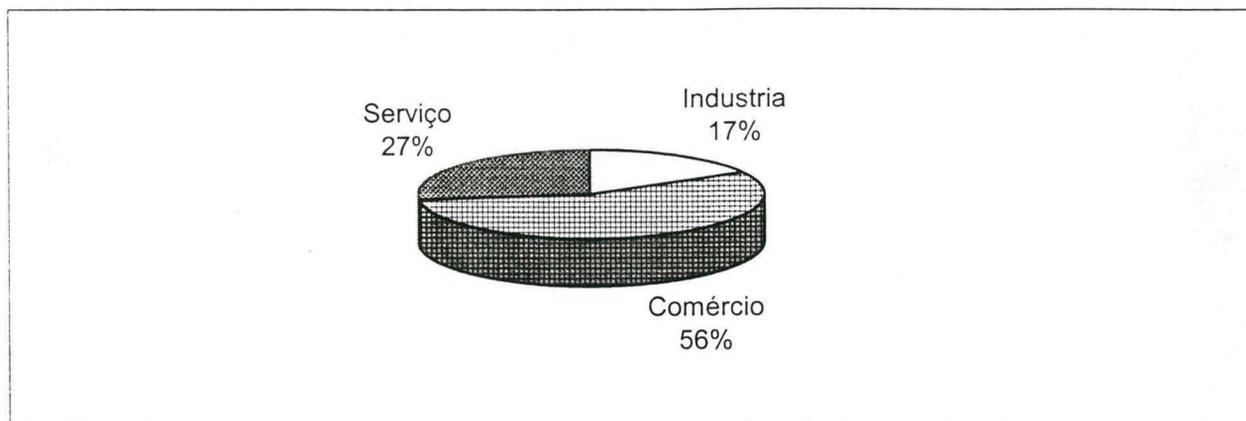
**Gráfico 6 - Extinção de empresas no Brasil – 1990 a 1999**



Fonte: SEBRAE – elaborado a partir de dados do DNRC – Dept.º Nacional de Regime do Comércio

Em 1999, a distribuição das empresas por setor era a seguinte: 17% na área Industrial, 27% na área de Serviços e 56% na área Comercial.

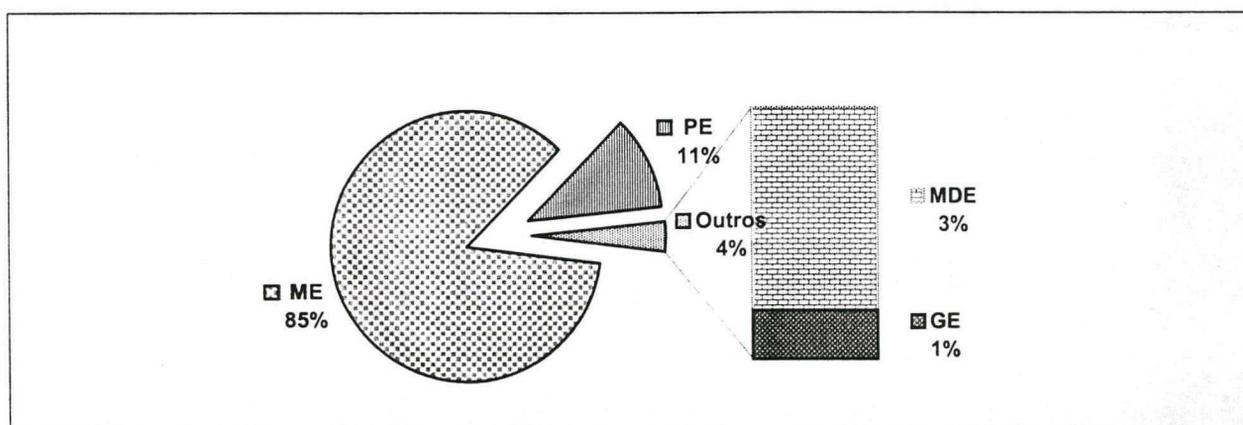
**Gráfico 7 – Distribuição das empresas por Setor no Brasil em 1999**



Fonte: SEBRAE – elaborado a partir de dados do IBGE – “Estrutura Empresarial Brasileira – 1999”

Neste mesmo ano, 85% das empresas eram microempresas e 11% pequenas empresas, restando outros 4% para as médias (3%) e grandes empresas (1%).

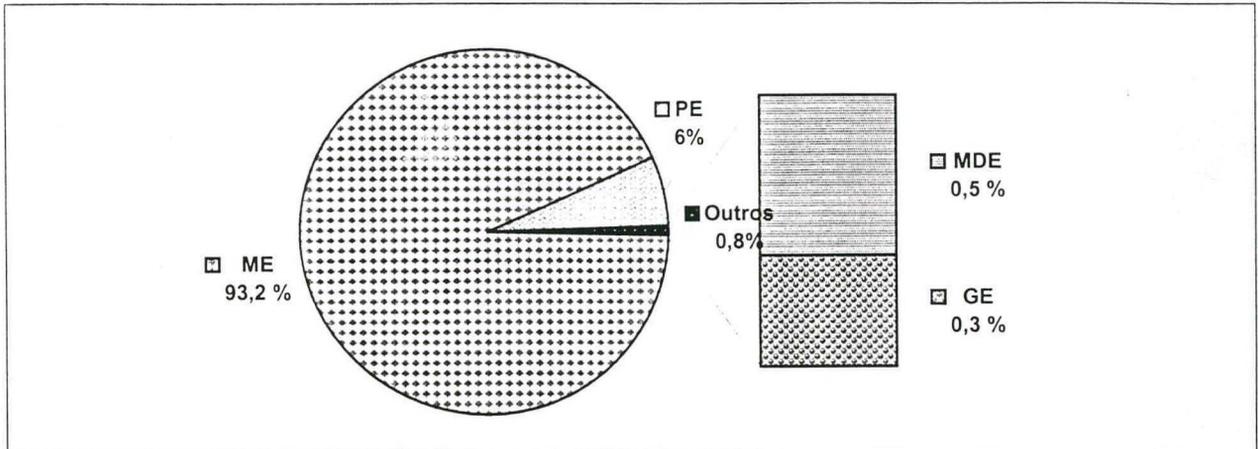
**Gráfico 8 – Distribuição das empresas Industriais por porte no Brasil em 1999**



Fonte: SEBRAE – elaborado a partir de dados do IBGE – “Estrutura Empresarial Brasileira – 1999”

Com relação à distribuição as empresas comerciais, 93,2% eram microempresa e 6% pequenas empresas, ficando apenas 0,8% para as médias (0,5%) e grandes (0,3%) empresas.

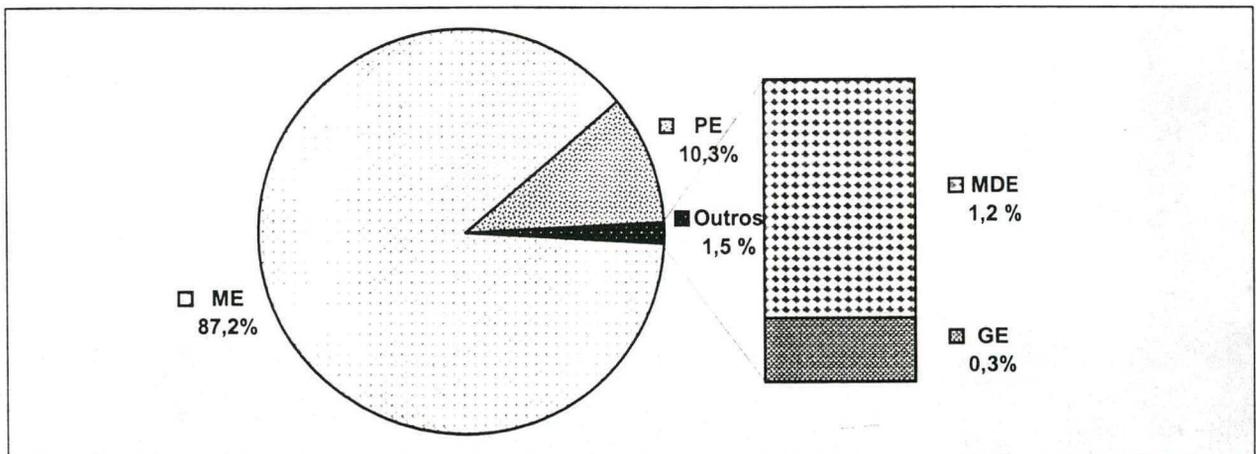
**Gráfico 9 – Distribuição das empresas Comerciais por porte no Brasil em 1999**



Fonte: SEBRAE – elaborado a partir de dados do IBGE – “Estrutura Empresarial Brasileira – 1999”

No setor de serviços, as microempresas representavam 87,2% e as pequenas empresas 10,3% enquanto que as médias (1,2%) e as grandes (0,3%) empresas totalizavam apenas 1,5%.

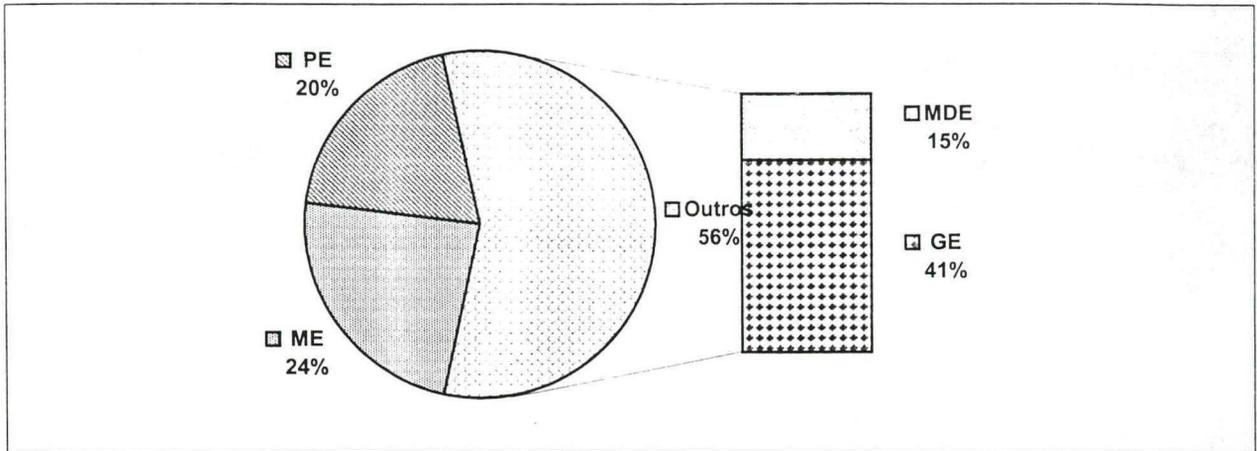
**Gráfico 10– Distribuição das empresas de Serviço por porte no Brasil em 1999**



Fonte: SEBRAE – elaborado a partir de dados do IBGE – “Estrutura Empresarial Brasileira – 1999”

A distribuição de pessoal ocupado em 1999 enfatiza a importância das MPE's, uma vez que 44% da mão-de-obra brasileira trabalhava nestas organizações.

Gráfico 11 – Distribuição do pessoal ocupado segundo o porte da empresa no Brasil – 1999



Fonte: SEBRAE – elaborado a partir de dados do IBGE – “Estrutura Empresarial Brasileira – 1999”

Após conhecer a importância das Pequenas Empresas e sua geração de emprego e renda, é necessário saber por onde começar um negócio e como ele irá se comportar ao longo do tempo, foco da pesquisa bibliográfica exposta no capítulo seguinte.

## CAPÍTULO 3 – PLANO DE NEGÓCIO E CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

*"A empresa que não pensa no futuro não estará lá para desfrutá-la."* (Prahalad).

Neste capítulo serão abordadas as razões e os procedimentos para se elaborar um plano de negócios ("*business plan*") e apresentados os principais modelos de Ciclo de Vida das Organizações.

Quando se procede ao estudo do ciclo de vida das organizações, dificilmente se encontra um modelo ou referencial-padrão que possa ser aplicado às mesmas sem se correr o risco da especificidade de cada caso. Em virtude disso, é necessário a análise de vários modelos. Neste trabalho, foram estudados os seguintes modelos: Modelo Funcional (Scott e Bruce), Modelo Gerencial (Mount, Zinger e Forsyth), Estágios de Crescimentos (Adizes) e o modelo de Greiner (Larry Greiner).

### 3.1 – RAZÕES PARA ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO

*"Planejar é construir uma ponte entre o sonho e o possível"* (Cássio Taniguchi)

A elaboração de um Plano de Negócio não é, em geral, um pré-requisito obrigatório para o estabelecimento e o desenvolvimento de um empreendimento. Normalmente, Planos de Negócios são exigidos das empresas apenas quando elas vão buscar financiamentos de médio/longo prazos, quando buscam capitalização através de um investidor institucional, ou quando buscam o apoio de instituições de fomento e desenvolvimento empresarial.

Na indústria cinematográfica já vigorou a idéia de que cinema se fez "com uma idéia na cabeça e uma câmera na mão". Sob este *slogan* verdadeiras obras-de-arte foram realizadas, mas cinema como empreendimento, nos moldes com que é produzido em Hollywood, na França, na Itália, ou mesmo aqui no Brasil, não pode prescindir, no mínimo, de um roteiro e um orçamento para ser viabilizado. Da mesma forma, aventuras como dar a volta ao mundo em um veleiro, ou escalar o Everest, ampliam significativamente suas chances de sucesso se forem precedidas de um rigoroso planejamento.

O uso de Planos de Negócio no Brasil foi bastante popularizado durante os anos do "milagre econômico" como meio de obtenção de financiamentos junto aos Bancos de Desenvolvimento. Isso gerou uma verdadeira indústria de "projetos", como eram chamados os Planos de Negócio, com a proliferação de "empresas de projetos", especializadas em elaborá-los com garantia de aprovação". Como consequência, disseminou-se a idéia de que "o papel aceita tudo" e de que os projetos não tinham compromissos com a realidade, desmoralizando-os como ferramenta de gestão.

Com a abertura da economia brasileira, mais e mais empresas começaram a ser expostas à competição internacional e, aos poucos, o Plano de Negócios deixa de ser um instrumento das grandes corporações e passa a ser adotado como "plano de vôo" para qualquer empreendimento.

O Plano de Negócio, estudo prévio do negócio, é um conceito novo para a grande maioria das pessoas que criam sua própria empresa; freqüentemente não há um estudo prévio do empreendimento. No máximo, buscam-se informações generalizadas sobre a atividade, levantam-se os custos principais do investimento.

Dessa forma, os empreendedores só irão se confrontar com alguns aspectos importantes após a "decolagem" do negócio, podendo exatamente estes representarem possíveis fatores de fracasso do empreendimento. Por exemplo, observou-se que muitos negócios foram encerrados porque o empreendedor não deu a devida importância à localização da empresa: ele só percebeu isto após alguns meses de funcionamento, quando os prejuízos acumulados já impossibilitavam até a realocação do empreendimento. Outra surpresa poderá vir dos fornecedores (condições de venda e de pagamento, entre outros) ou do comportamento dos clientes (não-aceitação das novas características do produto ou do serviço).

O principal objetivo do Plano de Negócio é orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes de iniciar o seu empreendimento. Também permitirá avaliar a viabilidade da implantação da sua idéia de empresa: neste sentido, caso o negócio seja inviável, por motivos econômico, financeiro, técnico ou de mercado, o empreendedor verificará esta conclusão "no papel" e, não, na prática após alguns meses de funcionamento da empresa, quando já investiu todo ou parte do seu capital disponível para o empreendimento.

Outro aspecto do Plano de Negócio é que ele passa a ser um instrumento de análise permanente da situação do negócio, não só na fase de criação do empreendimento, como também nas fases de "decolagem" e de consolidação da empresa. Portanto, o Plano de Negócio não tem um caráter estático, mas sim dinâmico, acompanhando a evolução do ambiente externo do negócio e do próprio Mercado em que se situa.

Na elaboração do Plano de Negócios, o empreendedor poderá descobrir que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontrolláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio.

Existe mais de um caminho para se chegar ao mesmo objetivo e mais de uma solução para os diferentes problemas. É melhor fazer uma escolha que garanta sucesso a longo prazo que escolher a solução mais imediatista de sucesso aparente. O Plano de Negócios pode também levar à conclusão de que o empreendimento deva ser adiado ou suspenso por apresentar alta probabilidade de fracasso.

Em mercados altamente competitivos um Plano de Negócios bem elaborado é fundamental para o sucesso do negócio. Em mercados globalizados e virtuais, as empresas estão sujeitas a competir com novas empresas que mudam o paradigma do negócio, fazendo eclipsar negócios tradicionais. Sem um plano de contingência consistente o destino é o fechamento da empresa. Esse triste fato não se aplica apenas para empresas pequenas, mas para empresas grandes e de prestígio. Quem poderia imaginar há 10 anos as empresas como Digital Equipment, WordPerfect, Borland e CompuServe, simplesmente, deixaram de existir. Embora sendo empresas que ditavam os rumos da tecnologia não conseguiram fôlego suficiente para evitar o ataque de novas companhias com mais agilidade e maior agressividade. Isso comprova que o sucesso no presente e no passado não assegurarão o sucesso no futuro. A maneira de evitar ataques predatórios de outras empresas é ter um Plano de Negócios bem elaborado e que permita mudanças rápidas de rumos para acompanhar a velocidade do mercado on-line.

Cerca de 60% das *start-up companies* americanas de alta-tecnologia não sobrevivem, mesmo recebendo investimentos de empresas de capital de risco, as *venture capital*. Várias são as causas, entre elas a inexperiência dos empreendedores e a falta de pessoal capacitado

para tocar o negócio. Em função disso, os investidores americanos querem informações sobre a experiência dos diretores dessas empresas. Essa experiência é refletida no Plano de Negócios, que é apresentado de forma coerente e fundamentada em fatores factíveis.

### **3.1.1 – COMPONENTES DE UM PLANO DE NEGÓCIO (*BUSINESS PLAN*)**

O Plano de Negócio é um documento que engloba todos os aspectos da geração e administração de um novo empreendimento, incluindo tendências de mercado, da concorrência, projeções de vendas, entre outros. (BULGACOV, 1999, p.56)

Para auxiliar na elaboração de *Business Plan* é interessante seguir um roteiro pré-definido, evitando a omissão de algum dado relevante. Uma sugestão de roteiro é apresentada a seguir:

#### **a) Sumário Executivo**

O sumário deve apresentar de forma clara e objetiva um resumo do projeto da empresa, mostrando qual a estratégia de negócio, as formas de desenvolvimento e de comercialização dos produtos e os investimentos necessários.

#### **b) Concepção do Negócio**

Essa seção deve apresentar de forma detalhada como a empresa e os produtos podem superar a competição e serem atrativos para os investidores. O empreendedor deve apresentar a estratégia para cada diferente linha de produtos e os fatores que podem causar impacto na estratégia planejada. Aspectos de mercado relevantes devem ser mencionados. Deve apresentar, ainda, o estágio dos negócios, tais como o desenvolvimento da empresa, dos produtos e sua posição no mercado. Essas informações são importantes para dar aos investidores um bom nível de confiança para comprarem sua idéia.

### **c) Característica do Mercado**

O empresário deve apresentar as características do mercado em que a empresa atua ou atuará. Deve ser apresentado o potencial do mercado, quantas pessoas ou empresas usam os produtos do concorrente e quantos clientes a organização poderá atrair.

Se o mercado for muito grande o empreendedor deve segmentá-lo, focando num determinado nicho. Isso é importante, principalmente, se o empresário está iniciando um negócio. Falta de foco pode causar dúvidas nos investidores.

### **d) Análise dos Consumidores**

No *Business Plan*, o empreendedor deve avaliar o comportamento dos consumidores em relação aos seus produtos. O empresário deve concentrar-se em variáveis mensuráveis para avaliar as chances dos seus produtos frente aos concorrentes.

### **e) A Competição**

Nessa seção, o empreendedor deve apresentar uma análise da competição: quem é a empresa líder, as demais empresas que atuam e o potencial de novas empresas entrarem nesse mercado. Mostrar quais as características que diferenciam a empresa da concorrência.

### **f) Características dos Produtos**

O empreendedor deve apresentar os benefícios dos seus produtos, descrevendo suas características. É bom enfatizar quais as características que diferenciam os produtos da concorrência.

### **g) Análise Competitiva**

Uma análise profunda das vantagens e desvantagens da empresa frente à concorrência deve ser elaborada nesta seção. Quando apresentar as deficiências, o empreendedor deve mostrar quais são os planos para superá-las. A demonstração de transparência na análise reforça a confiança dos investidores no negócio.

#### **h) Posicionamento**

O empresário deve posicionar o seu produto no mercado, determinando quais são os consumidores para os produtos. Uma vez definido os consumidores que se pretende atingir é necessário estabelecer qual é a mensagem que a empresa e os produtos gostariam de passar para estes.

#### **i) Propaganda e Promoção**

O empreendedor deve descrever o plano de promoção da empresa e dos produtos, apresentando quais são os veículos de marketing que pretende utilizar e explanando como esses veículos passarão a mensagem das qualidades dos produtos para os consumidores.

#### **j) Vendas**

O plano de vendas deve ser coerente com a estratégia de negócios, seguindo a estratégia de marketing e consciente das limitações da empresa. A programação do volume de vendas deve estar de acordo com períodos do ano que possam ter impacto nos consumidores, tais como Páscoa, Natal, etc.

#### **k) Pesquisa e Desenvolvimento**

Essa seção só é aplicável às empresas que tenham desenvolvimento de produto. O empreendedor deve descrever quanto da receita será investido no aperfeiçoamento dos produtos atuais e no desenvolvimento dos novos produtos. Uma visão a longo prazo da linha de produtos e das inovações planejadas transmitirá confiança aos investidores.

#### **l) Operação**

O empreendedor deve apresentar como funcionará o seu negócio. Mostrar os aspectos peculiares do processo de manufatura dos produtos, discutindo os pontos críticos e soluções de contorno. Os aspectos de distribuição e da cadeia de fornecedores devem ser discutidos para mostrar a eficiência do processo.

### **m) Pessoal**

Essa seção é dedicada à apresentação da estrutura organizacional da empresa, descrevendo as posições-chaves com suas responsabilidades. É importante apresentar o currículo das pessoas-chaves da empresa para mostrar aos investidores quem são as pessoas que estão dirigindo o negócio. É recomendável um misto de pessoas experientes e pessoas jovens, dando o equilíbrio entre conservador e o arrojado. Não adianta uma excelente ideia se não existir pessoal competente para gerenciar o negócio.

### **n) Análise Financeira**

Essa é uma das principais seções do *Business Plan*. Ela demonstra qual o retorno que o negócio trará para os investidores. O empreendedor deve projetar os investimentos nos próximos cinco anos, mostrando a evolução das receitas e despesas, e como poderá remunerar os investidores.

Nessa seção ainda serão mostradas as planilhas de receitas e despesas, o fluxo de caixa, a evolução das vendas periodicamente (mensalmente ou semanalmente), o custo por unidade de produto, etc. Quanto mais detalhado e consistente forem essas planilhas, maior controle o empreendedor terá do negócio. Se a evolução de vendas não corresponder ao planejado, o empresário poderá reagir rapidamente alterando as estratégias de vendas. Se o custo dos produtos estiver acima do planejado, será possível negociar com os fornecedores novos preços ou sua substituição. Quanto maior o volume de informações com qualidade o empreendedor tiver, melhor será a administração do negócio.

Resumindo, o sucesso de um negócio começa com um plano de negócio identificando claramente as oportunidades e os pontos fracos da empresa no mercado, criando condições de uma atuação com risco calculado.

## **3.2 - O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**

*“Todos os organismos nascem, crescem, envelhecem e morrem. Ao longo do seu ciclo de vida, esses sistemas vão sofrendo mudanças e revelando padrões previsíveis de comportamento. Em cada estágio, esses padrões de comportamento manifestam-se como um*

*tipo de luta ou embate, isto é, como dificuldades ou problemas de transição que o sistema precisa superar. Às vezes, porém, o sistema não consegue solucionar esses problemas por si, e surgem então doenças ou anomalias que exigem intervenção externa para serem resolvidas.*" (ICHAK ADIZES, 1998, p.XVII)

Assim como os seres humanos, as organizações existem como organismos vivos para satisfazer as necessidades das pessoas que as compõem, as quais, uma vez traduzidas, constituem-se nos desejos das organizações. A partir disto, e de forma bastante simples, pode-se concluir que, satisfeita determinada necessidade, a mesma torna-se obsoleta.

Fazendo uma analogia com a afirmação de Adizes, o ciclo de vida das organizações é composto por uma série de "novas" características. À medida que surgem essas "novas" características capazes de suprir as anteriores, estas tornam-se, então, obsoletas. Nisto constitui-se o ciclo de vida: à medida que a organização altera suas características pode-se afirmar que está, também, mudando de fase em seu processo de desenvolvimento, em seu ciclo de vida.

Reafirmando o que se disse acima, pode-se citar LEZANA (2000, p.73): "O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado **Ciclo de Vida das Organizações**".

Portanto, as empresas, sejam qual for o seu tamanho, passam por fases de desenvolvimento, as quais são normalmente denominadas de Ciclos de Vida. A cada fase do ciclo a empresa enfrenta novas e diferentes situações. KAUFMANN (1990, p.11) observa que "... a cada passagem de um estágio para outro, a empresa enfrenta verdadeiras crises de crescimento ou crises de passagem".

Há autores, como MARQUES (1994), por exemplo, que atribuem ao ciclo de vida das organizações a denominação de estágios de desenvolvimento organizacional, isto porque existem dois elementos na vida de uma empresa: o crescimento e o desenvolvimento. O crescimento está, via de regra, ligado à idéia de incrementos quantitativos no volume de

atividades e transações de uma organização. Já o desenvolvimento organizacional diz respeito a uma progressão qualitativa na satisfação das necessidades dos clientes.

"A vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem." (MARQUES, 1994, p. XX)

Segundo o autor acima, ainda que sejam semelhantes à vida das organizações e a dos seres humanos, há uma diferença bastante visível entre elas: enquanto o ser humano tem suas fases de vida caracterizadas pelo tempo (idade), as organizações são menos previsíveis, ou seja, no indivíduo a adolescência começa, geralmente, aos treze anos, já nas organizações a infância ou adolescência não têm uma idade certa para começar. Assim, é importante advertir que tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento.

Em suma, o ciclo de vida organizacional é um conjunto de fases ou etapas que uma empresa pode atravessar durante sua vida, caracterizadas normalmente por nascimento, fracasso, decadência e estabilização. Ainda que se alterem as denominações, a maioria de estudos sobre ciclo de vida contemplam esses estágios.

A passagem de estágio estará sempre marcada pelo melhor desempenho organizacional conseguido no processo de satisfação das necessidades dos clientes que interagem com e na empresa, sejam eles internos ou externos. De outra forma, a empresa terá de enfrentar os desafios e as dificuldades surgidas em cada uma destas etapas, bem como os problemas de transição quando da passagem para uma nova fase do seu desenvolvimento.

É importante ressaltar ainda que, seja qual for a maneira de se visualizar o ciclo de vida de uma organização, algumas características serão comuns e imprescindíveis:

- o novo estágio ou a nova fase será sempre mais avançada e complexa que a anterior;
- o novo estágio requererá sempre nova postura gerencial;
- as estratégias utilizadas para a obtenção do êxito na fase anterior dificilmente poderão ser aplicadas na nova fase.

### 3.2.1 - A IMPORTÂNCIA DE SE CONHECER O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

São várias as razões que podem levar à necessidade de identificação ou conhecimento do estágio no qual determinada empresa está situada.

Como primeiro aspecto pode-se identificar a questão da transição de uma fase para outra, isto é, se a empresa tiver conhecimento sobre a situação em que se encontra e de que esta situação é uma passagem de um estágio para outro, poderá, dependendo da sua habilidade, passar por este período sem enfrentar as chamadas "crises de passagem". De outra forma, empregando bem a sua habilidade a empresa poderá entrar num novo estágio de vida de forma fortalecida e amadurecida; caso contrário corre o risco de enfrentar problemas de gestão e continuidade.

Uma segunda corrente ressalta a questão do perfil dominante no processo gerencial, bem ilustrada por KAUFMANN (1990, p.12): "Usualmente, em cada estágio de desenvolvimento da empresa, prevalece um perfil dominante no processo gerencial, aí incluídos, por exemplo, estrutura organizacional, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade. Em cada estágio, são requeridas diferentes habilidades e capacidades, principalmente de natureza gerencial, para enfrentar os desafios típicos da idade."

ADIZES (1998, p. XVIII) reconhece também esta importância: "Como os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo."

A propósito, há de se concordar com a forma que justifica LEZANA, sobre a importância deste tema: "O estudo do ciclo de vida das empresas de pequena dimensão é de vital importância, uma vez que à medida que a empresa evolui, os impactos e as demandas que esta produz no seu meio se modificam substancialmente. O empreendedor, que no início se preocupava fundamentalmente com a sobrevivência, haverá de lidar com cenário e estratégias quando a empresa alcançar um patamar mais elevado", LEZANA (2000, p.72).

Atualmente, os fatos sócio-econômicos vêm demonstrando que estamos vivendo um período de permanente turbulência econômica caracterizado por: mercados segmentados, consumidores exigentes, produtos personalizados, geração de alta tecnologia, desenvolvimento das telecomunicações, enfim, novos padrões e novos valores. A mudança será uma constante na vida das pessoas e organizações. Torna-se fundamental, então, conhecer o ciclo de vida das empresas e seus estágios de crescimentos.

### **3.3 - OS DIVERSOS MODELOS DE CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**

A literatura apresenta algumas formas diferenciadas de se conhecer o ciclo de vida das organizações. Procurar-se-á, neste momento, abordar algumas delas. De início, apresenta-se um quadro/resumo com algumas das principais abordagens de modelos de ciclos de vida, as quais serão discutidas a seguir.

### QUADRO 1 - MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

MODELO	AUTORES	DATA	ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Início</li> <li>2. Sobrevivência</li> <li>3. Crescimento</li> <li>4. Expansão</li> <li>5. Maturidade</li> </ol>
Modelo Gerencial	Mount, Zinger e Forsyth	1993	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa operada pelo dono</li> <li>2. Transição para uma empresa administrada pelo dono</li> <li>3. Empresa administrada pelo dono</li> <li>4. Transição para uma administração profissional</li> <li>5. Administração profissional</li> </ol>
Estágios de Crescimento	Adizes	1993	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Namoro</li> <li>2. Infância</li> <li>3. Toca – toca</li> <li>4. Adolescência</li> <li>5. Plenitude</li> <li>6. Estabilidade</li> <li>7. Aristocracia</li> <li>8. Burocracia Incipiente</li> <li>9. Burocracia</li> </ol>
Evolution and revolution	Larry Greiner	1972	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criatividade</li> <li>2. Direção</li> <li>3. Delegação</li> <li>4. Coordenação</li> <li>5. Colaboração</li> </ol>

Fonte: o Autor

Existem diversos modelos para representar os Ciclos de Vida das Organizações. Como o objetivo deste trabalho é a elaboração de procedimentos para a revitalização de um pequeno negócio, serão abordados apenas nos modelos citados no quadro anterior.

Apesar da singularidade de cada modelo, é possível verificar que o desenvolvimento das organizações, em qualquer modelo apresentado, é razão direta de dois fatores: Flexibilidade e Controlabilidade. A forma e o equilíbrio a ser conseguido entre estes dois itens é que caracterizarão as fases ou etapas de cada um dos modelos de ciclo de vida organizacional.

ADIZES (1993) define flexibilidade como a capacidade das organizações mudarem com relativa facilidade, ainda que, devido ao seu baixo nível de controle, seja relativamente

imprevisível o que poderá fazer a controlabilidade quando o comportamento de uma organização é controlável, com pouca propensão à mudança.

As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida que as organizações envelhecem, essa relação se altera. A controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui. (ADIZES, 1998, p.2)

Outro ponto importante é entender como funcionam o crescimento e o envelhecimento nas organizações. De forma bastante simples, pode-se atribuir o crescimento à capacidade da empresa de lidar com problemas maiores e mais complexos, enquanto o envelhecimento indica que há uma diminuição na capacidade de enfrentar problemas.

### 3.3.1 - O Ciclo de Vida segundo Scott & Bruce

Para Scott e Bruce (1987), conforme discute LEZANA (2000), o ciclo de vida, entendido como Modelo Funcional, pode ser dividido em cinco etapas, em função do desenvolvimento da empresa. Nessa abordagem, a preocupação volta-se à empresa a partir das modificações que ela sofre:

- Início;
- Sobrevivência;
- Crescimento;
- Expansão; e.
- Maturidade.

#### a) Início

Esta primeira etapa do modelo de Scott e Bruce corresponde ao período de concepção da empresa, ou seja, do nascimento da idéia à decisão de criar a firma e colocá-la em funcionamento. Desta forma, pode-se dizer que as características deste estágio resumem-se em:

- projetar ou planejar a organização;
- determinar o volume de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários ao investimento;
- buscar e captar recursos;

- realizar as operações que permitam o funcionamento da firma, tais como registro, instalações, contratações, entre outras; e
- elaborar o plano de negócios a fim de se conhecer o que realmente será a empresa.

## **b) Sobrevivência**

A Sobrevivência diz respeito aos primeiros anos de vida da empresa, por isso, neste período, cumpre observar as seguintes características:

- penetrar, conquistar e ocupar um espaço no mercado;
- realizar, através das atividades operacionais diárias, os primeiros testes e avaliações dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação, com vistas a um conceito de qualidade aceito pelos clientes;
- buscar estabilidade de mercado e financeira, no intuito de cobrir todos os gastos e custos e poder se vislumbrar o futuro crescimento; e
- o dono ou empreendedor deve cuidar de todos os assuntos da empresa, especialmente os de ordem financeira.

O estágio Sobrevivência estará cumprido, segundo LEZANA (2000), quando a empresa tiver alcançado o equilíbrio financeiro e tiver adotado sistemas organizacionais mínimos que lhe permitam suportar um futuro crescimento.

## **c) Crescimento**

Quando a empresa deixa o estágio Sobrevivência e adentra a etapa Crescimento, significa que uma estabilidade foi conseguida e o novo desafio será, então, fazer com que os negócios cresçam, porém sem grandes alterações na atual estrutura da firma, especialmente no tocante a processos de fabricação, produtos ou serviços oferecidos. São características desta fase:

- esforços dedicados ao atingimento das vendas planejadas no primeiro estágio e
- fazer com que a capacidade de produção instalada seja toda ocupada com o volume de vendas.

No momento em que estas duas características básicas encontram-se bem realizadas, é comum a organização optar por duas direções: permanecer no patamar de negócios atual ou continuar a crescer.

Caso a opção seja pela primeira direção, o que se tem a fazer é manter os padrões de atividades atuais. Porém, em optando por crescer mais, a empresa já estará almejando a etapa Expansão e, por esta razão, algumas ações devem ser implementadas ainda nesta fase, quais sejam:

- elaborar um novo planejamento, desta feita mais minucioso do que aquele realizado na fase Início, dedicando especial atenção à previsão de recursos para o crescimento;
- estabelecer estratégias de crescimento voltadas à atuação externa, principalmente para aumento da competitividade, diversificação de produtos ou serviços e expansão de mercados e
- reestruturar sua organização de maneira que comporte o crescimento.

#### **d) Expansão**

A fase Expansão visa, em síntese, fazer acontecer as idéias traçadas na etapa anterior. Por isso, são características preponderantes deste momento a ser vivido pela organização:

- reorganização profunda da estrutura inicial;
- oferecimento de suporte capaz de contribuir para a introdução de novos produtos ou serviços, para o crescimento no volume de vendas e à integração na cadeia produtiva;
- implementação das estratégias definidas na etapa de crescimento;
- constante atualização em termos de tecnologias, mercados, produtos ou serviços, entre outros, com vistas à manutenção da empresa no mercado; e
- redefinição do futuro da empresa.

#### **e) Maturidade**

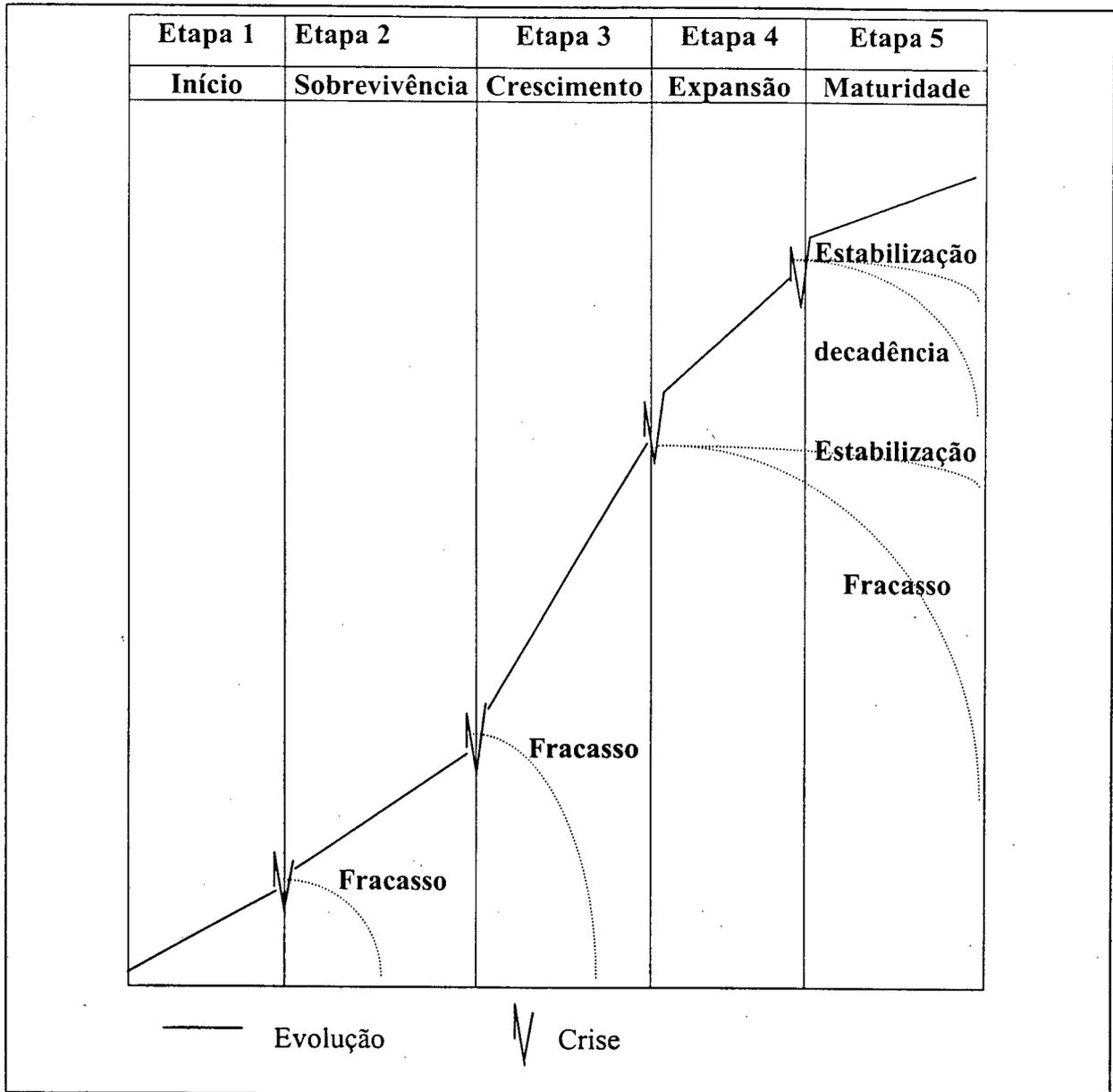
A última fase do modelo de ciclo de vida de Scott e Bruce, denominado de Modelo Funcional, é a Maturidade. Segundo LEZANA (2000), esta etapa "... corresponde à consolidação da empresa no mercado e na sua estrutura". As características da Maturidade da organização são:

- aquisição de tranqüilidade relativa; e
- replanejamento ordenado do futuro.

É importante ressaltar que as empresas que atingem a maturidade estão deixando ou já deixaram de ser pequenas e, normalmente, três destinos as norteiam: o primeiro é a estabilização; o segundo é o declínio e o terceiro é a continuidade do crescimento.

A FIGURA 1, a seguir, demonstra a evolução da empresa segundo o Modelo Funcional. Convém destacar, e o modelo espelha isto, que as crises acontecem sempre nas transições de uma etapa para outra.

FIGURA 1 – MODELO FUNCIONAL



Fonte: Scott e Bruce (1987) apud Lezana (2000, p.85)

### 3.3.2 - O Ciclo de Vida segundo Mount, Zinger e Forsyth

Segundo Mount, Zinger e Forsyth (1993), o ciclo de vida é composto por três estágios de desenvolvimento das empresas, especialmente das pequenas, que podem ser elucidados como Modelo Gerencial. Este enfoque concentra as mudanças de estágio nas mudanças de atuação do empreendedor, ou seja, os problemas gerenciais derivados da passagem de um estágio para outro, e contempla cinco fases:

- Empresa operada pelo dono;
- Transição para uma empresa administrada pelo dono;
- Empresa administrada pelo dono;
- Transição para uma administração profissional; e
- Administração profissional.

É importante destacar que, diferentemente dos outros modelos estudados, este aborda os períodos de transição ou passagem de uma fase para outra como partes integrantes do modelo do ciclo evolutivo das organizações.

#### a) Empresa operada pelo dono

Esta primeira etapa do ciclo de vida relaciona-se ao momento em que a empresa está iniciando suas atividades, por isso os fatores que caracterizam este estágio podem ser enumerados da seguinte forma:

- as atividades concentram-se em torno de algum nicho ou tipo de produto ou mercado;
- o número de clientes é limitado;
- o proprietário coloca em prática muito mais as suas habilidades de técnico e vendedor do que as gerenciais;
- é um período focalizado na ação, eficiência e atenção aos detalhes;
- a experiência pessoal tem papel relevante nas tomadas de decisões;
- não há formalização e separação clara das funções básicas da empresa: técnica, comercial, financeira e administrativa; e
- o empreendedor assume uma posição de controle absoluto.

No momento em que começam a surgir, no ambiente, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, a organização vai se tornando um pouco mais complexa e faz-se mister, então, pensar na transição para a fase seguinte.

#### **b) Transição para uma empresa administrada pelo dono**

O período em que a firma deixará de ser operada pelo proprietário e será administrada pelo mesmo pode ser um pouco longo. Por isso, pode-se entender como uma etapa específica do ciclo de vida. Nesta fase de transição, algumas características são marcantes:

- as atividades de vendas e serviços sofrem um aumento em seu volume;
- a empresa passa a realizar tarefas que antes eram terceirizadas;
- cria-se um ou mais postos de trabalho, como por exemplo, um contador ou um vendedor;
- o empreendedor não mais exerce o controle absoluto e passa a dedicar esforços à aquisição e ao exercício de habilidades para tomada de decisão; e
- iniciam-se os primeiros questionamentos sobre a necessidade de se compartilhar a autoridade.

#### **c) Empresa administrada pelo dono**

A terceira etapa do ciclo de vida vem à tona a partir do ponto em que aquela estrutura inicial já não comporta mais as novas atividades da empresa. É uma etapa dominada pelo proprietário. Por estas razões as características desta etapa compreendem:

- colocação em prática, de modo acentuado, das habilidades e capacidades gerenciais;
- surgimento dos primeiros sinais de descentralização nas decisões e uma tendência a se delegar e compartilhar autoridades;
- enfoque relativamente comunicativo ainda com atenção aos detalhes, mas sem embasamento na experiência pessoal;
- necessidade de tecnologia e informações adicionais;
- implantação de serviço ao cliente;
- necessidade de reorganização das atividades; e
- adoção de medidas de rendimento e desempenho.

Quando se começa a notar indícios de que as decisões descentralizadas e a delegação de autoridade estão sobrecarregando os componentes da empresa, é hora de se pensar no estágio subsequente, ou seja, a empresa necessitará de administração profissional.

#### **d) Transição para uma administração profissional**

A fase de transição da administração do proprietário para administração profissional apresenta as seguintes características:

- incorporação ao quadro profissional da empresa de especialistas e cargos intermediários;
- maior delegação na tomada de decisões, com autoridade e responsabilidade compartilhadas;
- delegação de responsabilidades e necessidade de assegurar a disponibilidade e o uso apropriado da informação;
- tomada de decisões de forma sistemática;
- necessidade de novas mudanças estruturais com ênfase nos processos administrativos e sistemas de apoio;
- busca, por parte dos empreendedores, de acordo interno com gerentes tendo-se, muitas vezes, que ocultar posições e pontos de vistas, a fim de se conseguir colocar em prática as propostas dos gerentes; e
- ímpeto empreendedor significativamente valorizado.

#### **e) Administração profissional**

Este último estágio do ciclo de vida requer da empresa a busca por uma parceria profissional para que ela continue a crescer e se desenvolver. As características mais marcantes desta fase são:

- cria-se um diretor geral e uma equipe diretiva composta por especialistas de algumas áreas funcionais;
- a empresa adota processo de planejamento, focado na troca de informações e na autoridade e responsabilidade compartilhadas;
- designa-se ao dono papel diferente dos administradores;
- os recursos financeiros e gerenciais precisam ser ampliados;
- dedica-se especial atenção à eficiência interna; e

- as operações são de natureza multidimensional.

Enfim, para ilustrar um pouco mais as situações apresentadas no Modelo Gerencial, apresenta-se o QUADRO 2, a seguir, onde estão dispostas as cinco fases da evolução das pequenas empresas, segundo o Modelo Gerencial:

### QUADRO 2 - MODELO GERENCIAL

Fases da Evolução de Pequenas Empresas				
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
<b>Início das atividades</b>				
Operada pelo proprietário	Transição	Administrada pelo proprietário	Transição	Administrada profissionalmente
Proprietário como operador		Proprietário como gerente		Administração geral
<b>Interesses Típicos</b>				
<b>Fase 1</b>		<b>Fase 2</b>		<b>Fase 3</b>
Concentradas sobre o detalhe das operações, atividades de venda, processos por lote, etc.		Exercício de habilidades gerenciais.		Esforços para adotar uma estrutura organizacional, sistemas administrativos.
Focalizada sobre um produto/mercado básico.		Desenvolvimento de contatos com a indústria. Expansão da rede de provedores.		Concentrada na diversificação de produtos ou mercados.
Recursos: instalações, linhas de créditos, equipes.		Recrutamento e contratação de pessoal de suporte.		Implantação a longo prazo; Estratégias implementadas por profissionais.

Fonte: LEZANA (2000, p.91)

Finalmente, vale dizer que para os autores, as etapas 1, 3 e 5 representam períodos de relativa estabilidade, nas quais o proprietário utiliza seus esforços no sentido de planejar o futuro e preparar-se para as transições. Já as etapas 2 e 4 (de transição) apresentam alto grau de instabilidade e podem conduzir ao fracasso.

### 3.3.3 - O Ciclo de Vida segundo Adizes

O modelo de Adizes utiliza-se de alguns conceitos do desenvolvimento humano para identificar o ciclo de vida da organização. Para esse autor, a controlabilidade e a flexibilidade são determinantes na visualização dos estágios.

As etapas que compreendem este modelo, denominadas de Estágios de Crescimento, abrangem:

- Namoro;
- Infância;
- Toca-Toca;
- Adolescência;
- Plenitude;
- Estabilidade;
- Aristocracia;
- Burocracia Incipiente;
- Burocracia e
- Morte.

#### a) Namoro

A primeira fase do Ciclo de Vida de Adizes é o momento da concepção da idéia, ou seja, a empresa não nasceu. É uma fase que, em muito, se assemelha com o namoro dos seres humanos, quando há conhecimento e compromisso.

Para tanto, elementos ou características como os relacionados abaixo são preponderantes:

- empolgação, teste da realidade;
- compromisso realista do fundador;
- compromisso é proporcional aos riscos;
- fundador voltado para o produto, comprometido com seu valor adicionado; e
- manutenção do controle por parte do fundador.

A primeira característica está voltada para se gerar a idéia e se buscar visualizar o que é possível em termos de futuro, o que este futuro oferece. Nada ainda existe, no entanto o futuro empreendedor começa a "agitar o ambiente" a fim de que a sua idéia seja posta à prova. Ele começa a expor o que pretende fazer e faz com que as pessoas se manifestem sobre isto, ele tenta vender sua idéia. É fundamental, neste ponto, que o fundador se apaixone por este propósito, que ele também venda a si próprio a idéia de um futuro maravilhoso.

Num segundo instante, é necessário ser realista e entender que o surgimento da empresa gerará a necessidade de enfrentar riscos. Consequentemente, o proprietário terá de assumir ou firmar um compromisso com estes riscos, dedicando um cuidado especial para que os riscos sejam realistas, ou melhor, possíveis de serem atingidos.

Não menos importante é a relação entre a intensidade do compromisso e o nível de risco, já que o grau de compromisso a ser assumido deve ser proporcional aos riscos que se imagina serão enfrentados, por isso é essencial se tentar prever o que será a vida da empresa, após seu nascimento.

ADIZES (1998, p.13) enfatiza que "No Ciclo de Vida da empresa, o fundador tem que apaixonar-se pela idéia do negócio que está concebendo. Mais tarde, quando a empresa já tiver nascido, será o seu amor por esse recém-nascido que preservará a sua motivação durante os momentos difíceis da Infância."

"Firmar um compromisso intenso e inabalável é a chave do sucesso, pois quando a organização nascer, esse compromisso – ou a sua ausência – é que a manterá viva ou que a matará." ADIZES (1998, p.14/15)

Seqüencialmente a estes fatores, um outro cuidado ou característica deste estágio requer que o fundador esteja com estes compromissos voltados muitos mais para o produto e seus valores adicionados do que para o lucro. É preciso lembrar, de uma vez por todas, que lucro é a consequência da aceitação dos produtos ou serviços de uma firma no mercado. Pode ser fatal preocupar-se demasiadamente com o lucro e muito pouco se dedicar à necessidade de satisfação do cliente. A motivação do fundador deve extrapolar os limites estreitos do lucro imediato, ele deve estar fascinado pelo produto ou serviço que irá oferecer e desafiar-se a satisfazer sempre mais e mais seus fregueses. Enfim, é importante concentrar-se no que o

cliente deverá querer e buscar oferecer o produto ou serviço que deverá satisfazer essa necessidade.

Certamente, outra característica do Namoro é que o fundador mantém o controle da situação, um bom fundador cercar-se-á dos seguintes cuidados: manter forte compromisso; apaixonar-se pela idéia; ter olhos atentos à realidade, usando sempre da flexibilidade; ser razoavelmente insensato, mas buscar ouvir a razão e aprender pela experiência.

Enfim, esta etapa deve ser ainda marcada pelo fato de se submeter a realidade à prova, isto é, o estágio Namoro não pode, em hipótese alguma, quando o almejado é o sucesso, tornar-se um caso, que poderá levar a firma à morte, já que no primeiro obstáculo se desiste do compromisso.

São perguntas indispensáveis no Namoro:

- Exatamente o que vamos fazer?
- Como iremos fazê-lo?
- Quando deveremos fazê-lo?
- Quem irá fazê-lo, e por quê?

Quando a empresa finalmente tiver testado o compromisso e assumido um risco substancial (alugar o prédio para a firma, por exemplo) é sinal de que o estágio Namoro está sendo deixado, o nascimento aconteceu e a empresa adentra a fase Infância, fase esta que será caracterizada pela dor que não foi sentida no período anterior.

## **b) Infância**

Se a primeira etapa do ciclo de vida for vencida, é hora de se pensar na infância da empresa. O enfoque, agora, desloca-se das idéias e possibilidades para a produção de resultados e a satisfação das necessidades, o que é traduzido em termos de "vendas, quanto mais melhor".

Neste estágio a empresa é denominada, segundo o autor, de organização Criança. O risco já existe e o que irá caracterizar a atuação da mesma serão:

- riscos que não acabam com o compromisso;

- fluxo de caixa negativo;
- muito trabalho fomentando o compromisso;
- falta de profundidade gerencial;
- nenhum sistema;
- nenhuma delegação;
- erros cometidos;
- vida familiar propícia (apoio em casa); e
- intervenções externas favoráveis.

Um primeiro ponto que marca este período diz respeito à falta de tempo para se pensar e à dedicação ao agir. Como o que se quer é resultado, a palavra de ordem passa a ser fazer, fazer e fazer, isto porque o risco foi assumido e as idéias definidas na fase anterior precisam ser colocadas em prática, precisam acontecer. Importante é ter em mente que na medida em que a firma vai desenvolvendo suas atividades, os riscos vão aumentando e, conseqüentemente, mais firme terão de ser os compromissos.

Esta idéia do fazer acaba por conduzir a empresa a trabalhar com pouco ou nenhum conjunto de diretrizes, sistemas, normas, procedimentos e orçamentos, não havendo tempo para reuniões. Além, a administração é totalmente centralizada, prevalecendo um "show individual" do empreendedor. O ambiente é bastante pessoal e as pessoas são contratadas à medida que se tornam necessárias e porque impressionam o dono.

Aliado a isto está o fato do desempenho inconsistente, ou seja, há um excessivo número de erros cometidos no dia-a-dia da empresa em função da falta de experiência e do dinheiro curto. As decisões são tomadas prontamente, e estes elementos todos somados levam a empresa a um gerenciamento "crise por crise", que em outras palavras quer dizer que somente serão resolvidos os problemas emergenciais ou de crise.

Normalmente, estas situações anteriormente descritas são causadas pela falta de profundidade gerencial, isto é, não se delega e, por isso, não há ninguém para assumir a direção caso o fundador venha a faltar.

Outro ponto marcante da Infância é que a organização assume um excesso de compromissos com vistas à geração de resultados, porém são compromissos nem sempre

possíveis de serem cumpridos. Mas a empresa trabalha a toda capacidade, estando sempre à disposição dos clientes.

Ainda um aspecto relevante a ser observado no segundo estágio é a compreensão da família. Com certeza, assim como uma criança recém-nascida, a organização Criança tem muito a sugar de seus progenitores e o tempo por eles a ela dedicado é bastante grande. Por esta razão, é imprescindível que a família seja parceira do fundador e esteja sempre disposta a compreendê-lo e ampará-lo.

Semelhantemente ao fator acima, a interferência de influências externas pode também comprometer a sobrevivência da firma, isto porque, o proprietário pode não mais se identificar com a empresa caso estas intervenções externas sejam excessivas. É importante que se utilize de auxílio externo, entretanto de forma equilibrada, a ponto do empreendedor sentir ciúmes se alguém quiser interferir na sua criação.

ADIZES (1998, p.24) afirma que uma organização Criança é de fato uma criança e, ambas, para sobreviver precisam de duas coisas:

- "1. Uma infusão periódica de leite (dinheiro). Se não obtiverem o suficiente, elas morrerão.
2. O amor dos pais (o compromisso do fundador). Se for pouco, a organização também pode perecer."

Recomenda ainda: "Durante a Infância, o esforço e o afincado do fundador, a ausência de delegação e uma orientação geral para o curto prazo são cruciais para o sucesso da organização", ADIZES (1998, p.33).

Enfim, se o Namoro for interpretado como um caso, a empresa pode morrer antes mesmo de nascer, ou seja, a idéia do casamento acaba no Namoro. Da mesma forma, se alguns cuidados não forem tomados durante a Infância da organização Criança, a empresa pode sofrer o que o autor deste modelo denomina de mortalidade infantil. Mas, que cuidados são estes?

Em resumo, é um crescimento equilibrado através de:

- disponibilidade de caixa;
- controle das operações por parte do fundador, que toma todas as decisões e não delega;
- apoio da família ao fundador; e.
- trabalho por longas horas diárias.

Por outro lado, se o proprietário se cansar da idéia e da empresa, se ele perder o entusiasmo e o controle da firma e ainda se a mesma perder a liquidez, é sinal de que a mortalidade infantil pode ser inevitável.

Caso a organização Criança atravesse este estágio sem cair na mortalidade, estará indicado que ela pode pensar em avançar para a terceira fase do ciclo de vida. No entanto, isto somente será visível quando o empreendimento possuir tanto a sua situação de caixa como as suas atividades em processo de estabilização.

### c) Toca-Toca

O Modelo Adizes preconiza que no Namoro uma idéia foi concebida e na Infância esta idéia foi colocada em prática. O estágio Toca-Toca ou organização Toca-Toca é aquela em que a idéia já está funcionando, o problema do fluxo de caixa negativo está resolvido e as vendas estão aumentando. Não mais existe a idéia de sobreviver e sim de crescer, florescer.

Neste período, as principais características são:

- as vendas começam a aumentar;
- há uma certa arrogância do fundador;
- todas as oportunidades são bem-vindas;
- a empresa centra-se no mercado e não no produto;
- a postura é reativa em vez de ativa;
- são rápidos o crescimento e a desorganização; e
- a empresa é organizada em torno das pessoas.

O primeiro grupo de características desta fase consiste no seguinte: o fato da empresa ver suas atividades estabilizadas e as vendas aumentando em função do fazer e fazer da fase

anterior cria no proprietário a idéia do sucesso, e isto lhe causa um ar de arrogância, já que é o seu empreendimento, a sua idéia que está dando certo. Nesse momento a empresa não vê problemas e sim oportunidades. A empresa abraça estas oportunidades que, muitas vezes estão centradas em atividades diferentes daquelas desenvolvidas pela firma.

Diferentemente da Infância, a organização Toca-Toca não se preocupa tanto com o produto e sim com o mercado, isto porque as vendas tornaram-se preponderantes. Não há planejamento de vendas e a preocupação reside em explorar as oportunidades e não elaborar planos para criá-las. Portanto, a empresa reage ao ambiente ao invés de planejar o ambiente em que deseja agir; ela não o controla, mas é controlada por ele.

O rápido crescimento da firma gera, como já foi dito, arrogância, e isto faz com que a empresa se envolva em negócios nos quais ela não deveria, por sua falta de habilidade e experiência. Consequentemente, este crescimento exigirá da mesma uma certa formalização e organização, que normalmente não acontecem. A empresa se torna então crescida e desorganizada.

Segundo o autor, na organização Toca-Toca, as pessoas compartilham as responsabilidades e suas tarefas se sobrepõem, isto é, a organização da empresa está em torno das pessoas e não das tarefas. O que faz com que as atribuições sejam divididas em função da disponibilidade e não da competência.

Por fim, assim como nos demais estágios, a empresa não deve permanecer eternamente como organização Toca-Toca. Para tanto, há dois caminhos:

1. adentrar no estágio seguinte, ou seja, no seu desenvolvimento, na Adolescência ou
2. cair na "Cilada do Fundador"

Logicamente a empresa deve buscar a primeira alternativa. Mas o que demonstra que a mesma está rumando para a Adolescência?

- verifica-se o amadurecimento, ou seja, o aprendizado de que não se deve agir cometendo erros;
- quando há uma grave crise ou um grave erro, em que as perdas são inevitáveis, perde-se a arrogância e a empresa decide mudar;
- torna-se imperiosa a necessidade de um conjunto de regras e diretrizes;

- enfatiza-se o subsistema administrativo; e
- busca-se a organização.

Pode-se afirmar, então, que as causas desta transição para a Adolescência são: a arrogância, o crescimento rápido e descontrolado, a falta de sistemas, orçamentos e diretrizes, a falta de estrutura, o processo centralizado de decisão.

Já a segunda possibilidade pode levar a firma à morte. ADIZES (1998, p.41) explica:

*"No Namoro, as organizações nas quais o compromisso é insuficiente para passarem o teste da realidade sofrem uma morte prematura chamada Caso. E o que é um Caso senão muito entusiasmo sem um compromisso real? Uma organização Criança que comete algum erro fatal não recebe "leite" suficiente, ou então o amor e o compromisso do fundador se esvaem, e ela sucumbe com a Mortalidade Infantil. Uma organização Toca-Toca que não conseguir desenvolver seus sistemas administrativos e que não conseguir institucionalizar sua liderança cairá na Cilada Familiar, ou do Fundador."*

A Cilada do Fundador está em função da delegação de poderes. Até o estágio Toca-Toca, preponderou a idéia de que o fundador é a empresa e a empresa é do fundador. Nesse momento, com as novas características, inicia-se o processo de institucionalizar-se a liderança e aí todo cuidado é pouco. É muito importante se delegar autoridade (distribuir tarefas pela hierarquia da organização e criar senso de responsabilidade pela sua execução) sem, contudo, descentralizar (atribuir a tarefa de tomar decisões). Uma organização Toca-Toca que descentralizar sem a existência de um bom sistema de controle, o qual deverá ser implementado na fase seguinte, poderá estar fadada à Cilada do Fundador.

Portanto, deve-se buscar a delegação sem perder o controle, sem que o empreendedor se afaste, ou seja, completar a passagem da gerência por intuição, vivida na organização Toca-Toca, para uma direção mais profissional, que deverá acontecer na adolescência.

#### d) Adolescência

Quando a organização atinge a Adolescência diz-se que ela renasceu, que ela está buscando, assim como um ser humano adolescente, a sua independência; ela quer renascer longe do seu fundador. Por essa razão, os elementos que caracterizam este estágio são:

- existência de conflitos entre membros da organização e inconsistência nas metas e sistemas;
- surgimento da necessidade de delegar, mas sem perder o controle;
- a busca de uma administração profissional;
- descumprimento, pelo empreendedor, das normas, diretrizes e procedimentos que ele mesmo instituiu;
- transposição de metas;
- a energia da empresa quase toda consumida internamente ao invés de ser dedicada ao ambiente externo; e
- grande risco de que bons administradores abandonem a firma.

Pelo fato do proprietário ou fundador estar abarcado de atividades não lhe resta outra saída senão a de delegar autoridade. O que acontece, entretanto, é que a falta de experiência para que os funcionários tomem decisões é grande, uma vez que elas sempre foram, anteriormente, de responsabilidade do dono. Por outro lado, o dono também não teve experiências anteriores de delegação de autoridade e, nesse momento, é preciso delegar sem perder o controle. Surge, então, a necessidade de se contratar uma administração profissional, quer seja um gerente, um diretor, um executivo-chefe, um vice-presidente, enfim, uma pessoa capaz de receber a autoridade que precisa ser compartilhada.

A contratação do gerente profissional modifica a liderança da empresa, isto porque esta pessoa que vem de fora tem, na maioria das vezes, idéias e formas de liderar diferentes das do fundador e ele terá como propósito assumir o lugar do mesmo. Surgem, então, os primeiros conflitos já que o administrador deseja alguém que seja como ele.

Quanto a isto, ADIZES adverte que: "A Adolescência é um ponto crítico de transição no qual a empresa não precisa de alguém como o fundador, e sim de um administrador totalmente diferente que complemente o seu estilo e que esteja ciente de que a sua orientação pessoal e a do fundador entrarão em conflito", ADIZES (1998, p.54).

Interessante, também, é notar que a administração profissional, a partir do momento em que começa a institucionalizar a empresa, passa a incomodar e afetar os funcionários mais velhos e que já se habituaram ao estilo do fundador. Com isso, acontece a falta de apoio e esta administração acaba tendo que formar a sua própria equipe. Surgem as "panelinhas" e os conflitos.

A gerência profissional envidará esforços no sentido de desenvolver e implantar os sistemas de remuneração, de funções e responsabilidades, além de outros, bem como institucionalizar as normas, procedimentos, diretrizes e regras e, freqüentemente, se verificará nas organizações em fase de adolescência o fundador descumprindo estes elementos. O que acontece é que isto pode fortalecer as "panelinhas" e os conflitos, pois dá vazão aos grupos de também não cumprirem o que se estabeleceu e, fatalmente, a administração profissional perde seu crédito. Como resultado, a empresa acaba por dedicar grande parte da sua energia ao chamado *marketing* interno ao invés de dedicá-la ao *marketing* externo.

Na Adolescência a cultura em termos de meta também se altera. A idéia deixa de ser a do "*mais é melhor*" e passa a "*melhor é mais*", ou seja, ao invés de se trabalhar mais é preciso trabalhar melhor, de vender mais, vender melhor.

Enfim, este panorama todo é que fortalece os conflitos que marcam esta fase da vida da empresa, os quais, segundo o autor, acontecem entre:

- a velha guarda e a nova guarda.
- o fundador e o gerente profissional.
- o fundador e a empresa.
- as metas da empresa e as metas individuais.

O resultado destes conflitos entre sócios ou tomadores de decisão, entre administradores e empreendedores, é a alta rotatividade de colaboradores, especialmente dos mais empreendedores, bem como dos administradores, além de muitas vezes, ainda, ocorrer de se afastar o fundador. Esta conseqüência poderá levar a empresa ao "envelhecimento precoce ou prematuro", o qual se assemelha ao Caso no Namoro, à Mortalidade Infantil na etapa Infância e à Cilada do Fundador na organização Toca-Toca. No entanto, se estes conflitos conseguirem ser bem administrados ou resolvidos e se houver sucesso na

sistematização administrativa e no processo de institucionalização da liderança é sinal de que a empresa passa para o estágio seguinte do seu ciclo de vida, qual seja, a Plenitude.

#### **e) Plenitude**

A grande característica desta etapa está em a empresa conseguir o equilíbrio entre a flexibilidade e a controlabilidade, isto é, ela não é nem jovem nem velha; pois consegue, ao mesmo tempo, ser flexível e controlável. Suas vantagens são: juventude, maturidade, flexibilidade e controlabilidade.

É este o estágio do ciclo de vida mais almejado por toda e qualquer organização, é o ponto mais favorável em todo o processo e, ainda que ele não seja necessariamente o último estágio, isso não quer dizer que a firma chegou ao seu destino, e sim, que ainda está crescendo. Vale ressaltar que esta fase não tem necessidade de ser superada enquanto estágio do ciclo de vida.

ADIZES (1998) relaciona as características de uma organização Plena da seguinte forma:

- sistemas e estrutura organizacional são funcionais;
- visão e criatividade são institucionalizadas;
- a orientação é dirigida para os resultados: a organização satisfaz as necessidades dos clientes;
- a organização planeja e segue seus planos;
- a organização supera suas expectativas de desempenho, previsivelmente;
- a organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; e
- a organização passa a gerar novas organizações Criança.

Depois de conhecidas as características de todos os estágios do modelo Adizes, apresenta-se a seguir um quadro-resumo em que estão contidos os problemas comuns a cada etapa do ciclo de vida, em ordem de importância.

### QUADRO 3 - ORDEM DE IMPORTÂNCIA DOS PROBLEMAS NO CICLO DE VIDA

<b>Uma organização no início do estágio Toca-Toca enfrentará:</b>	
freqüentemente	1) excesso de coisas para fazer
	2) falta de delegação
às vezes	3) brigas internas
	4) escassez de pessoal bem treinado
<b>Uma organização no final do estágio Toca-Toca enfrentará:</b>	
freqüentemente	1) excesso de coisas para fazer
	2) brigas internas
às vezes	3) crises de liderança
	4) escassez de pessoal bem treinado
<b>Uma organização no início da Adolescência enfrentará:</b>	
freqüentemente	1) brigas internas
	2) crises de liderança
às vezes	3) perda de mercado
	4) escassez de pessoal bem treinado
<b>Uma organização no final da Adolescência enfrentará:</b>	
freqüentemente	1) crises de liderança
	2) escassez de pessoal bem treinado
às vezes	3) excesso de coisas para fazer
	4) um pouco de brigas internas
<b>Uma organização no início da Plenitude enfrentará:</b>	
	1) escassez de pessoal bem treinado
	2) um pouco de brigas internas

Fonte: ADIZES (1998, p.64)

#### f) Estabilidade

A Estabilidade é o primeiro dos estágios de envelhecimento do Ciclo de Vida organizacional. A Empresa está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar. Ela ainda está forte, mas vai perdendo a flexibilidade. Principia a perder o espírito de criatividade, inovação e o incentivo às mudanças que a levou à Plenitude.

À medida que sua flexibilidade diminui, reduzem-se também os conflitos internos, há menos pelo que brigar e menos ameaça dos colegas mais agressivos.

Diversas mudanças ocorrem durante o estágio Estável. A primeira delas é na elaboração dos orçamentos, no qual as verbas para pesquisas são reduzidas em favor dos gastos com o aperfeiçoamento dos produtos já existentes. Os recursos para pesquisas em marketing também são reduzidos para aumentar a lucratividade da empresa. O

desenvolvimento gerencial cede lugar ao treinamento de gerentes. Passa-se a visar a lucratividade a curto prazo.

A segunda mudança que ocorre é um deslocamento dos pólos de poder dentro das empresas. O pessoal de finanças torna-se mais importante que o de marketing, engenharia ou pesquisa e desenvolvimento.

ADIZES (1998) relaciona as características de uma organização Estável da seguinte forma:

- expectativas menores de crescimento;
- menos expectativas de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas;
- começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro;
- desconfia das mudanças;
- recompensa aqueles que fazem o que lhes é mandado e
- mais interessada nas relações interpessoais do que em riscos.

Nos estágios de crescimento, as mudanças inevitavelmente geravam conflitos. A partir desse estágio há menos discordância e uma importante rede de “velhos companheiros”. A ausência de conflitos reduz a capacidade criativa, começando a afetar a capacidade da empresa em satisfazer as necessidades dos clientes.

A transição para o estágio seguinte do Ciclo de Vida, a Aristocracia, é discreta e suave. Não há qualquer evento notável de transição como nos estágios de crescimento. Da Plenitude em diante, o movimento ao longo do Ciclo de Vida é um processo de deterioração contínua.

ADIZES (1998) acrescenta: “a atividade energética do empreendedor está ausente. Os germes da decadência não estão à vista”.

#### **g) Aristocracia**

A redução da flexibilidade, que teve início na Plenitude, possui um efeito a longo prazo, diminuindo a capacidade de obter e produzir resultados. Nesta fase, a organização é menos ativa e mais passiva diante das oportunidades a longo prazo, e conseqüentemente a

capacidade de satisfazer as necessidades a curto prazo também sofre. A empresa produz resultados, mas não é ativa em si mesma.

ADIZES (1998) relaciona as características de uma organização Aristocrática da seguinte forma:

- aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações;
- enfatiza-se *como* as coisas são feitas, não *o que é* ou *por que é* feito;
- há grande formalidade e tradição no vestir e falar;
- as pessoas, individualmente, preocupam-se com a vitalidade da empresa. Mas também, enquanto grupo, o lema operacional é “*Não fazer ondas*”. Negócios como sempre.
- Há um baixo nível de inovação interna. A empresa poderá adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados, ou para tentar recuperar dessa maneira o espírito empreendedor que perdeu e
- A organização tem dinheiro em abundância, tornando-se um alvo em potencial de manobras para aquisição do controle acionário.

#### **h) Burocracia Incipiente**

Existe uma variável fundamentas que distingue a organização Aristocrática da Burocracia Incipiente, a paranóia gerencial. Na organização Aristocrática temos o silêncio que precede uma tempestade. As pessoas sorriem, são simpáticas e tratam-se com luvas de pelica. Na Burocracia Incipiente, quando os maus resultados tornam-se afinal evidentes, ao invés de lutarem contra os concorrentes como deveriam, os gerentes começam a lutar entre si. Inicia-se um ritual de sacrificio humano. Alguém tem que levar a culpa, a cada período, alguém é culpado pelas condições adversas da empresa e mandado embora. A paranóia provém do fato de ninguém realmente sabe quem será a próxima vítima. A estratégia predominante é qualquer uma que sirva para salvar a pele.

ADIZES (1998) relaciona as características de uma organização na Burocracia Incipiente da seguinte forma:

- destaca-se *quem* causou um problema, e não *o que* fazer a respeito (isto é, imagina-se que descobrindo-se *quem* resolve-se *o que*);
- há muito conflito, muitas facadas pelas costas, muitas brigas internas;

- a paranóia paralisa a organização; ninguém quer ficar a descoberto, ninguém quer mostrar o jogo e
- o importante passam a ser as guerras territoriais internas; o cliente externo torna-se um aborrecimento.

Esse tipo de conflito somente intensifica o declínio da empresa. A necessidade dos gerentes de articularem sua permanência na organização acaba de vez com a capacidade criativa de melhores produtos ou à formulação de uma estratégia melhor de marketing. Os melhores e mais competentes, por serem os mais temidos, são mandados embora ou partem por conta própria.

#### **i) Burocracia**

No estágio Burocrático, a empresa não gera mais recursos próprios em grau suficiente. Ela justifica sua existência não pelo fato de funcionar bem, mas simplesmente pelo fato de existir. A morte só é mantida afastada através de sistemas artificiais de vida.

ADIZES (1998) relaciona as características de uma organização Burocrática da seguinte forma:

- seus sistemas são numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais;
- está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma;
- não há qualquer senso de controle e
- para conseguirem trabalhar com a organização, os clientes precisam criar mecanismos complexos para contornarem ou abrirem caminho através dos sistemas.

#### **3.3.4 - O Ciclo de Vida segundo Larry E. Greiner**

O modelo de Greiner (Evolução e Revolução – como as Organizações crescem) admite que as empresas alternam períodos de evolução, períodos de crescimentos onde não acontecem tumultos e períodos de revolução, períodos de tumulto significativo na vida organizacional.

As etapas que compreendem este modelo, denominadas de Fases de Crescimento, abrangem:

- Criatividade;
- Direção;
- Delegação;
- Coordenação e
- Colaboração.

#### **a) Criatividade**

Na fase de nascimento de uma organização, a ênfase está em criar um produto e um mercado. As características deste período são:

- Grande desgaste físico e mental para a produção e comercialização de um produto;
- A comunicação entre empregados é freqüente e informal;
- Longas horas de trabalho são recompensadas por salários modestos e a promessa de benefícios de propriedade;
- O empreendedor age baseado na reação do cliente;

Nesta fase, a partir do momento em que a empresa começa a crescer iniciam os problemas. Aumentos de produção requerem conhecimento sobre as eficiências de fabricar. Não podem ser administrados o maior número de empregados exclusivamente por comunicação informal, e os empregados novos não estão incentivados por uma intensa dedicação para o produto ou organização. É necessário um aumento de capital e novos procedimentos de contabilidade para controle financeiro. Os fundadores da companhia se acham carregados com responsabilidades. Neste momento, eles almejam os "bons dias passados" e tentam agir como eles fizeram no passado. Conflitos entre funcionários emergem e crescem mais intenso.

Neste momento, uma crise de liderança acontece, é a primeira revolução. Quem conduzirá a companhia e resolverá os problemas administrativos? Obviamente, um gerente forte é preciso, que tenha o conhecimento necessário e habilidades para introduzir novas técnicas empresariais. O problema não termina com a contratação do gerente. Os fundadores resistem. Está aí a primeira escolha crítica no desenvolvimento de uma organização: localizar e contratar um gerente empresarial competente e aceitável aos fundadores.

## **b) Direção**

Essas empresas que sobrevivem à primeira fase, normalmente contratando um gerente empresarial capaz, embarcam em um período de crescimento contínuo conduzido por uma liderança eficiente. São as características deste período evolutivo:

- Uma estrutura organizacional funcional é introduzida para separar processo de fabricação da atividade comercial, e gradativamente são especializadas tarefas de trabalho.
- Sistemas de controle Contábil e de Estoque são introduzidos. São adotados incentivos, orçamentos, e padrões de trabalho.
- Comunicação passa a ser mais formal e impessoal, com uma hierarquia de títulos e posições.
- Inicia-se o processo de delegação.

Assim, a segunda revolução emerge de uma crise de autonomia. A solução adotada pela maioria das organizações é aumentar o processo de delegação. Numerosas companhias afundam durante este período revolucionário aderindo a métodos centralizados.

## **c) Delegação**

A próxima era de crescimento evolui pela aplicação de uma estrutura organizacional descentralizada. Exibe estas características:

- Aumenta-se a responsabilidade dos gerentes;
- Utiliza-se gratificações para motivar os empregados;
- Administra-se baseado em relatórios periódicos;
- A comunicação da direção com os funcionários operacionais não é freqüente e acontece por correspondência, telefone ou breves visitas aos locais de produção.

A fase de delegação permite que companhias se expandam por meio da motivação levantada de gerentes a funcionários de níveis mais baixos. Os gerentes em organizações descentralizadas que têm maior autoridade e incentivos podem penetrar mercados maiores, respondem mais rapidamente a clientes, e desenvolvem produtos novos.

Porém um problema sério emerge eventualmente da perda de controle das operações pelos gerentes do alto escalão. Gerentes de campo autônomos preferem dirigir suas operações sem coordenar planos, dinheiro, tecnologia, e pessoal com o resto da organização.

Logo, a organização falha em uma crise de controle. A fase seguinte é a coordenação quando a alta administração busca recuperar o controle total da companhia.

#### **d) Coordenação**

O período evolutivo da fase de Coordenação é caracterizado pelo uso de sistemas formais por alcançar maior coordenação e por altos executivos retomarem a responsabilidade pela iniciação e administração de novos sistemas. Por exemplo, inicia-se o processo de formação de Unidades de Produtos. Outras características deste período evolutivo são:

- procedimentos de planejamento formais são estabelecidos e intensivamente revisados;
- são contratados instrutores para aplicarem treinamento aos gerentes de linha;
- são analisados os custos empresariais, cada produto é tratado como um centro de investimento capaz de devolver todo o capital investido;
- são centralizadas funções técnicas, como processamento de dados, e decisões diariamente operacionais permanecem descentralizadas;
- os empregados são encorajados a identificar a organização como um todo;

#### **e) Colaboração**

A última fase observável enfatiza a colaboração interpessoal forte numa tentativa para superar a crise de formalidade burocrática. Na fase da Coordenação, a empresa foi administrada por sistemas formais e procedimentos. A fase da Colaboração enfatiza espontaneidade em ação de administração por times e a confrontação hábil de diferenças interpessoais. Controle social e autodisciplina substituem o controle formal. Esta transição é especialmente difícil para os peritos que criaram os sistemas de coordenação como também para os gerentes de linha que confiaram em métodos formais para respostas.

Outras características deste período evolutivo são:

- O foco está em resolver os problemas depressa por ação da equipe;
- São formados times para tarefas específicas;

- A estrutura organizacional é reduzida;
- São simplificados os sistemas de controle formais;
- Frequentemente são realizadas reuniões para discutir os problemas principais;
- São utilizados programas de treinamento para desenvolver habilidades de comportamento gerenciais, visando o desenvolvimento de trabalho em equipe para minimizar os conflitos interpessoais;
- Sistemas de informação em tempo real são integrados diariamente aos processos de decisão de fabricação;
- São colocadas recompensas financeiras visando mais emparelhar desempenhos do que a realização individual e
- Experimentações de novas práticas são encorajadas na organização.

### **3.3.5 – Por que vários modelos de Ciclo de Vida das Organizações ?**

As organizações vivem num ambiente no qual as mudanças ocorrem tão rapidamente, que a gestão do processo estratégico deve preocupar-se continuamente com o equilíbrio entre o contexto, a estrutura, as formas de gestão e os processos e seus históricos, visando à manutenção das condições de sobrevivência.

Existem muitos trabalhos sobre o ciclo de vida das organizações. Os vários autores identificam que, em cada estágio, as organizações apresentam complementarmente entre suas variáveis ambientais, estratégia, estrutura e modos de tomada de decisão. As organizações na mudança e no desenvolvimento seguem padrões previsíveis que podem ser caracterizados por estágios de desenvolvimento.

O Modelo Funcional classifica a organização em função de seu desenvolvimento (Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão e Maturidade) enquanto o Modelo Gerencial a analisa em função da atuação do empreendedor. Já o Modelo Estágios de Crescimento faz um paralelo entre o ciclo de vida organizacional e as fases do desenvolvimento humano. Por fim, o modelo Evolução e Revolução considera as variáveis processuais (Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração).

Embora os modelos de ciclo de vida organizacional enfoquem variáveis diferentes (estruturais, processuais e ambientais) é possível fazer analogias entre eles. No presente trabalho, o que se torna mais importante são os problemas enfrentados pelas instituições em cada fase, de modo a tentar reverter o declínio empresarial.

O destaque da importância do desenvolvimento e crescimento organizacional reflete uma ideologia predominante em nossa sociedade. A fase de declínio é vista como final; mas reversões e mudanças podem ocorrer e revelar uma nova faceta para o estudo do declínio.

ROSANE SIPPEL ROIEK e SÉRGIO BULGACOV citam GREENHALGH para definir declínio: “a deterioração na habilidade organizacional de adaptar-se ao ambiente ou quando se falha em aumentar o domínio no nicho de mercado declinante”. Os mesmos ainda utilizam a definição de LEVY: “declínio como estágio no qual as necessidades internas e externas não se adaptam de forma apropriada, e os sinais de necessidade de mudança são ignorados”.

A elaboração do *Business Plan* e a identificação dos principais modelos de ciclo de vida das organizações não garantem o sucesso de empreendimento. Enumerar os fatores condicionantes da mortalidade das empresas já citados na bibliografia existente, foco do capítulo seguinte, tem a pretensão de contribuir na elaboração de procedimentos para a revitalização das instituições.

## **CAPÍTULO 4 – FATORES CONDICIONANTES DA MORTALIDADE DAS EMPRESAS**

### **4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

As empresas sejam as bem sucedidas ou as extintas, apresentam ou já apresentaram, em geral, o mesmo quadro de problemas, necessidades de expectativas, comuns a todas elas, visto que atuam ou atuaram no mesmo ambiente sócio - econômico, sofrendo o impacto dos mesmos fatores estruturais ou de variáveis conjunturais, embora todas possam compartilhar dos problemas, detêm condições diferentes de reagir, demonstrando diferenças significativas de desempenho. Algumas destas condições podem ser levantadas numa pesquisa por amostragem, enquanto outras, que indicam a capacidade do empresário reagir às condições do mercado a que está submetido, para serem percebidas e levantadas, necessitariam de um acompanhamento das referidas condições e das ações do empresário diante delas.

### **4.2 PRINCIPAIS RESULTADOS EM BUSCA DE UM PADRÃO DE DESENVOLVIMENTO**

#### **4.2.1 ESTIMATIVA DA TAXA DE MORTALIDADE**

O primeiro ano de vida representa, em geral o período de maior risco na vida de qualquer empresa, quando ela procura se firmar no mercado, testar a aceitação de seu produto ou serviço e criar mecanismos e instrumentos de gestão e controle.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE do Amazonas foi constatado que 64% das empresas constituídas durante o ano de 1996 continuavam vivas em abril de 1997. O restante, 36%, haviam morrido (18%) ou simplesmente, não foram localizadas (18%).

Segundo a pesquisa essa parcela de empresas não localizadas, provavelmente também estava extinta, visto que o rastreamento realizado foi bastante minucioso. A partir destes dados, pode-se fazer uma estimativa da mortalidade das empresas: 36% morrem/desaparecem com até um ano de atividade e 47% com até 2 anos ou, então, 64% sobreviveram ao primeiro

ano de atividade e 53% sobreviveram até o segundo ano. Na tabela 4, observam-se as principais dificuldades enfrentadas por essas empresas.

**Tabela 4 – Principais dificuldades encontradas pelas empresas**

PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS EMPRESAS	ATIVAS	EXTINTAS
Falta de Capital de Giro	46	48
Problemas Financeiros	26	41
Carga Tributária Elevada	39	33
Recessão Econômica no País	45	28
Falta de Clientes	21	21
Concorrência Muito Forte	23	10

Valores em % / A questão admitia até três opções

OBS.: Percentuais distribuídos em ordem decrescente, segundo os índices de empresas extintas.

Fonte: SEBRAE/AM, 1999.

Vale ressaltar que essa taxa de mortalidade aplica-se apenas às empresas formalmente constituídas, ou seja, que possuem seu ato de constituição devidamente registrado no órgão competente, não incorporando, dessa forma, as empresas informais no período. A inclusão desse segmento provavelmente aumentaria a taxa, pois a atividade produtiva informal parece possuir um padrão de desempenho mais instável.

As tabelas e o gráfico seguintes demonstrarão a taxa de mortalidade nacional e a taxa de sobrevivência das empresas, em nível nacional.

**Tabela 5 – Taxa de mortalidade nacional**

ANO DE CRIAÇÃO	UNIDADES DA FEDERAÇÃO												
	AC	AM	MG	MS	RN	PB	PE	PR	RJ (1)	SC (1)	SE	SP	TO
1997	31	61		51	49	35	46	57	23-30	39-49	38	35	34
1996	45	68	36	56	56	56	56	68	34-40	49-58	51	47	50
1995	54	72	47	68	61	55	57	73	53-61	57-63	55	56	63

Obs.: Foram retiradas das amostras as empresas que não chegaram a funcionar.

(1) A taxa superior foi obtida agregando-se o percentual de empresas pertencentes aos cadastros de empresas extintas.

Fonte: SEBRAE/AM, 1999.

#### 4.2.2 PERFIL DA EMPRESA E DO EMPRESÁRIO.

No conjunto das empresas bem-sucedidas 54% eram comerciais, 32% do setor de serviços, 14% industriais; quanto à constituição, 67% eram Ltda, 32% firmas individuais e 1% cooperativas. Sessenta e três por cento possuíam 1 a 2 anos de vida e 37% mais de dois anos. Já entre empresas extintas, 64% eram comerciais, 28% de serviços e 8% industriais. As firmas individuais foram maioria – 55% do total, seguidas por Ltda – 42%.

No rol de empresas extintas existem 71% de empreendimentos que possuíram, no máximo, dois empregados e apenas 9,8% com mais de 5 empregados. O teste de diferença entre os percentuais de empresas com até dois empregados, entre as amostras de existentes e extintas, rejeitou a hipótese de igualdade, com um nível de confiança de 95%.

A escolaridade do proprietário mostrou-se, também, muito importante, exercendo um impacto significativo sobre as chances de sobrevivência das empresas. Evidentemente, maior ou menor escolaridade reflete, em geral, ambientes sociais e culturais distintos, com diferentes níveis de acesso a oportunidades em geral. O grupo das empresas extintas é marcado, em geral, por um padrão de escolaridade inferior ao do grupo das empresas de sucesso, a começar pela educação básica: possuem 35% de sócios – proprietários com até ginásio (contra 20% no grupo de empresas de sucesso). Por outro lado, as pessoas com nível superior completo ou incompleto respondem por 63% das empresas de sucesso, em contra partida a 48% das empresas extintas. Na tabela seguinte, observa-se a influência do nível de escolaridade sobre a sobrevivência ou extinção das empresas.

**Tabela 6 – Nível de escolaridade dos sócios-proprietários das empresas**

ESCOLARIDADE	ATIVAS (%)	EXTINTAS (%)
Até Primário Incompleto	4	3
Primário Completo até Ginásio Incompleto	8	5
Ginásio completo até Colegial Incompleto	24	24
Colegial Completo até Superior Incompleto	51	61
Superior Completo etc.	13	7
TOTAL	100	100

Fonte: SEBRAE/AM, 1999

Fica óbvia a importância que a variável escolaridade exerce sobre as chances de sucesso no mundo dos negócios. Os testes estatísticos das diferenças entre os percentuais relativos à escolaridade dos dois grupos rejeitaram as hipóteses de igualdade entre eles, num nível de confiança de 95%.

#### 4.2.3 A INICIAÇÃO NO MUNDO DOS NEGÓCIOS.

Uma parcela significativa dos entrevistados, nos dois grupos de controle (cerca de 36% em ambos), foram funcionários de empresas privadas antes de se lançarem à atividade empresarial avaliada pela pesquisa. O restante do perfil ocupacional prévio do empresário apresenta pequenas diferenças. No caso das empresas extintas, existe uma parcela um pouco maior de autônomo – 25,3% contra 20,4% no grupo das empresas de sucesso – e donas de casa – 10,3% contra 3,6%. Esses dados sugerem, como hipótese de trabalho, que a pressão econômica e social exercida sobre certa classe de autônomos ou de donas de casa, para criação de uma empresa, pode, muitas vezes, constituir-se em fracasso. A parcela de empresários que foram, anteriormente, empregadores em outra empresa é, também, maior, no segmento de empresas que encerraram atividades, 12,6% contra 9,7%, indicando que, para um determinado segmento da população, o fracasso da primeira experiência como empresário não afasta o interesse ou a necessidade de se abrir uma nova empresa e nem elimina, com o aprendizado incorrido, os riscos de uma segunda experiência mal sucedida. A tabela seguinte demonstrará o tipo de atividade exercida pelos empresários, antes do estabelecimento de sua empresa.

**Tabela 7 – Atividade exercida antes de se tornar empresário**

Atividade	Empresas de Sucesso (%)	Empresas Extintas (%)
Funcionário de empresa privada	35,7	36,8
Autônomo	20,4	25,3
Funcionário público	10,7	2,3
Empregador em outra empresa	9,7	12,6
Estudante	3,6	2,3
Dona de casa	3,6	10,3
Aposentado	1,0	0,0
Desempregado	1,0	1,2
Vivia de rendas	0,0	1,2
Outras	14,3	8,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SEBRAE/AM, 1999.

A existência de experiência profissional anterior ou conhecimento prévio do ramo do negócio parece ampliar as chances de sucesso do empreendimento, pois 59,1% dos proprietários das empresas de sucesso afirmaram ter tido alguma experiência prévia, contra 52,3% no caso das empresas extintas.

É a natureza da experiência profissional prévia no mesmo ramo de negócio, no entanto, parece exercer um impacto ainda mais significativo que o anterior sobre as chances de sucesso ou fracasso do empreendimento: mais da metade dos empresários de empresas de sucesso (51,7%) foram funcionários de outra empresa (contra 34,7% no caso das empresas extintas). Por outro lado, entre os empresários que encerraram a atividade, 26% haviam tido, como experiência prévia, a atividade de autônomo (contra apenas 16,9% nas empresas de sucesso), e quase 20% afirmaram que haviam adquirido experiência prévia através de um membro da família que tinha um negócio similar (contra apenas 13,9%).

Os motivos que levaram à criação da empresa são bastante diferentes entre os dois conjuntos: 70,9% dos empresários do grupo de empresas extintas aponta entre suas razões, a “identificação de uma oportunidade”, contra 58,8% do grupo de empresas de sucesso. Esses dados sugerem que faltaria, ao empresário, muitas vezes, uma melhor capacidade de avaliação e análise das possíveis oportunidades vislumbradas, dos riscos envolvidos e, também, de formatação do seu negócio. Uma boa concepção de negócios, logo no início, é uma variável importante para o sucesso do empreendimento. Neste aspecto, maior ou menor escolaridade, como visto anteriormente, exerce uma grande influência. A existência de capital disponível como motivo para a criação, no caso das empresas de sucesso, é mais do dobro das empresas extintas, 13,4% contra 5,8% sugerindo que esta variável pode ser a chave para o sucesso. A presença de experiência anterior, aqui citada como razão para a abertura da empresa, também é maior no caso das empresas bem sucedidas 23,2% contra 12,8% . A tabela a seguir, demonstra os motivos que levaram o empresário a montar a sua empresa.

**Tabela 8 – Motivos que levaram à criação da empresa**

Motivos (*)	Empresas de Sucesso (%)	Empresas Extintas (%)
Identificou uma oportunidade de negócio	58,8	70,9
Tinha experiência anterior	23,2	12,8
Estava insatisfeito no seu emprego	13,9	4,7
Tinha capital disponível	13,4	5,8
Tinha tempo disponível	9,8	3,5
Estava desempregado	3,6	8,1
Aproveitou incentivos governamentais	2,1	1,2
Foi demitido e recebeu FGTS/indenização	1,6	2,3
Aproveitou algum programa de demissão voluntária	1,0	0,0
Outros	8,3	9,3

(\*) Questão que permite múltiplas respostas

Fonte: SEBRAE/AM, 1999.

Para uma pequena parcela de empresários, a empresa não foi, durante o seu primeiro ano de vida, a única atividade remunerada que possuíam: 32,6% no caso das empresas de sucesso e 28,2% para as empresas extintas.

Um maior número de empresários de empresas bem sucedidas recorreu a algum tipo de apoio profissional para a condução de sua empresa: 31,6% contra 26,4% das empresas extintas. No grupo de empresas de sucesso, o recurso ao contador (primeiro lugar) e ao SEBRAE (segundo lugar) é maior do que no caso das empresas extintas, como pode ser visto na tabela a seguir. A incidência de empresas extintas, que recorreram a pessoas que conheciam o ramo, é maior do que a das empresas de sucesso.

**Tabela 9 – Natureza do apoio externo utilizado pelo empresário na condução/gerenciamento de sua empresa**

Natureza do apoio (*)	Empresas de Sucesso (%)	Empresas Extintas (%)
Contador	59,0	52,2
SEBRAE	26,2	21,7
Pessoas que conheciam o ramo	13,1	17,4
Empresas de consultoria/consultores	3,3	0,0
Entidades de classe	1,6	4,4
Associação de empresas do ramo	0,0	0,0
SENAC/SESI/SENAR/SENAI	0,0	0,0
Outros	6,6	4,4

Fonte: SEBRAE/AM, 1999.

#### **4.2.4 OS PROBLEMAS E FATORES DETERMINANTES DE SUCESSO E FRACASSO DAS PEQUENAS EMPRESAS.**

A visão da natureza das dificuldades enfrentadas na condução dos negócios é bastante semelhante entre os dois conjuntos pesquisados, salientando-se problemas associados à falta de capital de giro e crédito, mercado e impostos. A tabela a seguir, demonstra as principais dificuldades sentidas pela empresa no seu primeiro ano de atividade.

**Tabela 10 – Principais dificuldades na condução dos negócios da empresa no primeiro ano de atividade**

Principais dificuldades (*)	Empresas de Sucesso (%)	Empresas Extintas (%)
Falta de capital de giro	35,6	32,5
Concorrência muito forte	28,2	22,9
Carga tributária elevada	28,2	25,3
Maus pagadores	20,7	19,3
Falta de crédito	16,0	12,1
Falta de clientes	11,2	26,5
Problemas financeiros	8,5	6,0
Recessão econômica no país	5,3	4,8
Falta de mão-de-obra qualificada	4,8	4,8
Falta de conhecimentos gerenciais	2,7	2,4
Instalações inadequadas	1,1	0,0
Ponto inadequado	1,1	3,6
Problemas com a fiscalização	1,1	0,0
Outras	17,0	15,7

(\*) Questão que permite múltiplas respostas

Fonte: SEBRAE/AM, 1999.

Destaca-se, neste contexto, a importância relativa do fator “falta de clientes” no caso das empresas extintas – citado por 26,5% delas, contra 11,2% das empresas bem sucedidas. O processo de globalização da economia, com a crescente inserção do país no mercado internacional e a eliminação gradual das barreiras comerciais, tem exercido uma forte pressão sobre a empresa, sobretudo as localizadas em setores de grande concorrência de bens importados.

Uma maior parcela de empresários bem sucedidos aponta, entre os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, a presença de um bom administrador – citado por 54,4% deles contra 47,1% das empresas extintas – e um bom conhecimento do mercado onde atua – citado por, respectivamente 36,4% contra 25,3%. Nesse sentido, a busca por maior profissionalismo e maior domínio da variável o mercado parece exercer impacto positivo sobre as chances de sucesso empresarial, como demonstra a tabela a seguir. Entre outros fatores citados pelos dois grupos (cerca de 8%), salienta-se o clamor por maior ajuda e incentivos por parte do governo, disponibilidade de crédito, além de uma grande ênfase, no caso das empresas de sucesso, na qualidade do atendimento aos clientes.

**Tabela 11 – Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa**

Fatores (*)	Empresas de Sucesso (%)	Empresas Extintas (%)
Ter um bom administrador	54,4	47,1
Bom conhecimento de mercado onde atua	36,4	25,3
Uso de capital próprio	19,0	25,3
Empresário com persistência/perseverança	16,9	10,3
Aproveitamento das oportunidades de negócio	14,9	14,9
Capacidade do empresário para assumir riscos	13,3	10,3
Criatividade do empresário	13,3	16,1
Boa estratégia de vendas	12,3	13,8
Capacidade de liderança do empresário	9,2	13,8
Ter acesso a novas tecnologias	2,6	4,6
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	1,5	3,5
Terceirização das atividades meio da empresa	0,0	0,0
Outros	8,7	8,1

(\*) Questão que permite múltiplas respostas

Fonte: SEBRAE/AM, 1999.

O empresário bem sucedido também imputa, desde o primeiro ano de atividade de sua empresa, relativamente maior peso às variáveis associadas a vendas e a marketing do que o empresário de empresas extintas: respectivamente, 32,1% e 21,2% destes, contra 16,3% e 18,6% no caso das empresas extintas. Para estes últimos os fatores relativamente mais importantes, no primeiro ano de atividade da empresa, são capacidade de organização empresarial (citada por 40,7% das empresas extintas contra apenas 22,8% das empresas bem sucedidas) e análise financeira (26,7% contra apenas 11,9%), como bem demonstra a tabela a seguir.

**Tabela 12 – Áreas de conhecimento consideradas mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa**

Áreas de Conhecimento (*)	Empresas de Sucesso (%)	Empresas Extintas (%)
Planejamento	59,1	54,7
Vendas	32,1	16,3
Organização empresarial	22,8	40,7
Relações humanas	21,8	23,3
Marketing	21,2	18,6
Gestão financeira	11,9	26,7
Conjuntura econômica	8,3	11,6
Informática	4,2	7,0
Processo decisório	1,6	0,0
Outras	1,0	1,2

(\*) Questão que permite múltiplas respostas

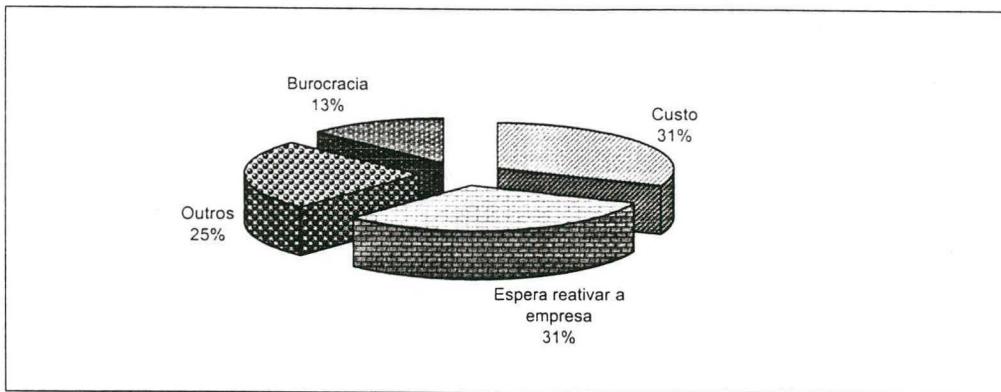
Fonte: SEBRE/AM, 1999

O empresário de sucesso está, relativamente, mais preocupado com o ambiente externo da empresa, com foco dirigido para o mercado, enquanto que o outro está mais preocupado com o ambiente interno e a organização da empresa. Esta grande diferença de enfoque entre os dois grupos parece exercer uma influência significativa sobre as chances de sobrevivência da empresa.

#### **4.2.5 A VISÃO DO EMPRESÁRIO SOBRE A EXTINÇÃO DE SUA EMPRESA.**

Do total de empresas extintas, cerca de 10% requereu ou teve requerida sua falência. Um outro ponto importante é que, em geral, a empresa que morre não costuma solicitar baixa junto ao órgão competente – Junta Comercial, continuando, para efeitos fiscais, a existir. Os motivos alegados para isso são “custos elevados”, e “possibilidade de vir a reativar a empresa”, citados, respectivamente, por 31,2% do total, além da burocracia – 12,5% dos casos. O gráfico a seguir demonstra a taxa desses motivos:

**GRÁFICO 12 – Motivos que levaram o proprietário ao fechamento de sua empresa**



Fonte: SEBRE/AM, 1999

Na opinião dos empresários que extinguíram as suas empresas, os principais motivos citados foram: falta de capital de giro – citado por 26,3% do total, falta de clientes - 21,1% carga tributária elevada – 17,5%, como bem demonstra a tabela a seguir:

**Tabela 13 – Motivos que levaram o proprietário ao fechamento de sua empresa**

Motivos (*)	Empresas Extintas (%)
Falta de capital de giro	26,3
Falta de clientes	21,1
Carga tributária elevada	17,5
Recessão econômica no país	14,0
Maus pagadores	12,3
Concorrência muito forte	10,5
Problemas financeiros	8,8
Falta de crédito	7,0
Ponto inadequado	5,3
Falta de mão-de-obra Qualificada	5,3
Instalações inadequadas	3,5
Falta de conhecimentos gerenciais	3,5
Outros	28,1

(\*) Questão que permite múltiplas respostas

Fonte: SEBRAE/AM, 1999

Os dois primeiros motivos estão, apenas parcialmente, dentro da esfera de competência da empresa. Para evitá-los seria necessário, entre outras coisas, uma boa gestão financeira e uma agressiva estratégia de vendas e de conquista de novos clientes. Como visto anteriormente, o ex-proprietário das empresas extintas possui seu foco mais dirigido para

certos aspectos internos das empresas – organização e planejamento – em detrimento de análise financeira, vendas e marketing. O terceiro motivo salientado liga-se a problemas completamente fora do controle da empresa, associados a políticas governamentais.

A pesquisa bibliográfica efetuada nestes dois últimos capítulos foi utilizada como suporte no desenvolvimento da pesquisa exploratória de dados e no plano de negócios para a revitalização das pequenas empresas, visto no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO 5 – PLANO DE NEGÓCIOS PARA A REVITALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Esse capítulo irá ressaltar as necessidades e elaborar os procedimentos para a elaboração do Plano de Negócios para a revitalização da organização, já citadas no capítulo III.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa com a finalidade de levantar dados referentes às empresas situadas na cidade de Manaus. Antes dos procedimentos para o *Business Plan* está apresentada a metodologia utilizada na realização da pesquisa, desde as questões da pesquisa, os procedimentos adotados na composição e determinação da população e amostra, o instrumento utilizado na coleta de dados, as técnicas empregadas no tratamento e apresentação dos dados, até as limitações da pesquisa realizada.

### **5.1 A ELABORAÇÃO DA PESQUISA**

#### **5.1.1 DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA**

A pesquisa exploratória foi elaborada a partir de um questionário que se encontra no ANEXO I.

#### **5.1.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

O grupo estudado compreende as micro e pequenas empresas do estado do Amazonas, mas precisamente aquelas instaladas na cidade de Manaus.

Segundo Jack Levin (Estatística aplicada a Ciências Humanas, 1987, p. 119) “*Posto que o pesquisador trabalha com tempo, energia e recursos econômicos limitados, ele raras vezes estuda individualmente todos os sujeitos da população. Em lugar disso, o pesquisador estuda apenas uma amostra – que se constitui de um número menor de sujeitos tirados de uma determinada população. Através do processo de amostragem, o pesquisador busca generalizar (conclusões) de sua amostra (o grupo pequeno) para a população toda (o grupo maior), da qual esta mesma foi extraída.*”

Neste trabalho, a população compreende todas as MPE's do estado do Amazonas. Por facilidade de localização destas organizações, foi utilizado o Cadastro Empresarial 2000, elaborado em cd rom pelo Sebrae/AM em dezembro de 1999.

A partir dos dados do Cadastro Empresarial 2000 foi obtida uma amostra aleatória com 120 (cento e vinte) empresas para as quais foi enviado o questionário já com o envelope para resposta selado e subscrito.

O dimensionamento da amostra foi determinado admitindo-se um nível de confiança de 95% com erro amostral de +/- 10% .

A escolha da amostra foi realizada dividindo-se o total de empresas contidas no Cadastro Empresarial 2.000 (18.830) por 120, de onde resultou o valor de 156. A primeira empresa da amostra foi determinada sorteando-se um número entre 1 e 120. As demais organizações selecionadas para a amostra foram obtidas somando-se o valor de 156.

Ainda segundo Jack Levin (Estatística aplicada a Ciências Humanas, p. 121), "*a amostragem casual dá a cada membro da população igual oportunidade de fazer parte da amostra*".

### **5.1.3 QUESTÕES DE PESQUISA**

No ANEXO I estão apresentadas as questões da pesquisa.

### **5.1.4 COLETA DE DADOS**

Segundo MARCONI e LAKATOS (1986), o processo de dados é definido como a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Este estudo utilizou dados primários e secundários. Para Marconi e Lakatos, os dados primários são os dados históricos, bibliográficos e estatísticos: informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privadas etc. Dados secundários são a imprensa em geral e obras literárias.

Os dados primários foram coletados por um questionário constituído de perguntas fechadas, de questões de múltipla escolha, de escala de polaridade, bem como de questões abertas. Este questionário foi aplicado aos proprietários de MPE.

### **5.1.5 TRATAMENTO DOS DADOS**

O tratamento dos dados obtidos na pesquisa foi realizado pelas técnicas de tabulação e análise de dados.

### **5.1.6 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

De posse dos dados coletados, passou-se ao processo de codificação dos mesmos. Segundo MARCONI e LAKATOS (1986), esta fase tem como objetivo transformar os dados aproximados em símbolos, números ou letras, que podem ser tabulados ou contados. A tabulação e análise dos dados é definida por MARCONI e LAKATOS como sendo a arrumação dos dados em tabelas, de maneira a permitir a verificação das relações que eles guardam entre si, fazendo parte de um processo estatístico. A tabulação e análise dos dados foi realizada com o auxílio de tabelas, através de análise de conteúdo e técnicas estatísticas.

### **5.1.7 ANÁLISE DE CONTEÚDO**

MARCONI e LAKATOS (1986) definem a análise de conteúdo como “uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistêmica e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação. O conteúdo das comunicações é analisado por meio de categorias sistêmicas, previamente determinadas, que levam a resultados quantitativos”. Esta técnica analisa o conteúdo das informações, estando voltada para as idéias e não às palavras na ação humana.

### **5.1.8 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS**

A distribuição de frequência, conforme MARCONI e LAKATOS (1986), constitui-se nas repetições agrupadas dos valores da variável analisada e visa facilitar o trabalho estatístico, permitindo a melhor compreensão dos fenômenos. Foram utilizados os recursos da Estatística Descritiva visando a redução e simplificação dos dados e a possibilidade do

estabelecimento de comparações entre os mesmos. As principais técnicas utilizadas para a redução dos dados foram a comparação de frequência.

### **5.1.9 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Para a apresentação dos dados foi utilizado o recurso da representação escrita associada a elaboração de tabelas estruturadas.

De acordo com MARCONI e LAKATOS (1986), a representação escrita consiste em apresentar os dados coletados em forma de texto. Comentam ainda que essa é, atualmente, a modalidade mais utilizada em livros, documentos e informes.

Por sua vez, as tabelas consistem de uma forma de disposição gráfica das séries, de acordo com determinada ordem de classificação. Seu objetivo é sintetizar os dados de observação, tornando-os mais compreensivos.

## **5.2 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **5.2.1 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS**

Do total de 120 (cento e vinte) questionários enviados, somente 19 retornaram. Desse total, 18 eram administradas pelos proprietários, dessas, 14 eram operadas pelos mesmos, somente uma era administrada por outros profissionais e 7 deles possuíam experiência na área.

O poder decisório em 14 empresas é exclusividade do proprietário e em 17 delas a comunicação é informal. Em 5 organizações eram elaborados algum planejamento por escrito e em um único empreendimento existia plano de carreira e manuais de cargos e funções.

Das 19 empresas pesquisadas, 6 apresentavam estoques elevados, 8 investiram em oportunidades diferentes do momento de sua criação e em 2 foram incorporadas novas tecnologias ao processo produtivo.

Embora em 15 empresas tenha aumentado o número de clientes nos últimos 6 meses, em 16 organizações houve falta de capital de giro nesse período, 6 apresentavam estoques elevados e 6 elaboraram alguma pesquisa para verificar a satisfação dos clientes

Dez empresas criaram novos empregos nos últimos 6 meses e 4 investiram em treinamento de pessoal.

As principais dificuldades apresentadas foram falta de capital de giro, carga tributária elevada, problemas financeiros, recessão econômica do país, concorrência muito forte e falta de clientes.

Os fatores mais importantes para o sucesso dos empreendimentos foram: bons conhecimentos do mercado onde atuam, uso de capital próprio, aproveitamento das oportunidades de negócio, ter um bom administrador, criatividade do empresário, boa estratégia de vendas e reinvestimento dos lucros na própria empresa.

As áreas consideradas mais importantes na empresa no momento da pesquisa foram: gestão financeira, conjuntura econômica, vendas, organização empresarial, planejamento, marketing, informática, relações humanas e processo decisório.

Perguntado sobre outras áreas importantes foram citadas conhecimento do mercado e experiência empresarial.

A tabulação dos dados da pesquisa encontra-se a seguir:

Tabela 14 – Questionários Respondidos

QUESTÕES	SIM (%)	NÃO (%)
A empresa é operada pelo proprietário	73,7	26,3
A empresa é administrada pelo proprietário	94,7	5,3
A empresa é administrada por outros profissionais	5,3	94,7
A empresa apresenta estoques elevados	31,6	68,4
As decisões são tomadas exclusivamente pelo proprietário	73,7	26,3
Houve aumento de funcionários nos últimos 6 meses	52,6	47,4
A comunicação é informal	89,5	10,5
A comunicação se faz por documento escrito	10,5	89,5
Existem manuais de cargos e funções	5,3	94,7
É elaborado algum planejamento escrito	26,3	73,7
Existe plano de carreira	5,3	94,7
A empresa investe em oportunidades diferentes do momento de sua criação	42,1	57,9
O fundador tinha experiência na atividade	36,8	63,2
É elaborada alguma pesquisa para verificar a satisfação do cliente	31,6	68,4
A empresa investe em treinamento de pessoal	21,1	78,9
Novas tecnologias foram incorporadas ao processo produtivo nos últimos 6 meses	10,5	89,5
A empresa apresentou falta de capital de giro nos últimos 6 meses	84,2	15,8
Houve aumento do número de clientes nos últimos 6 meses	78,9	21,1

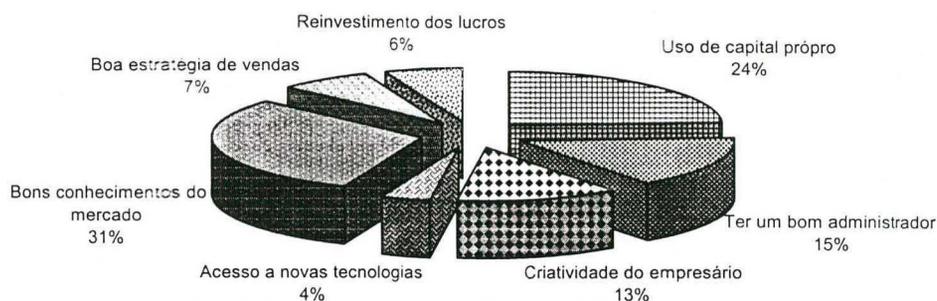
Fonte: Pesquisa realizada em Manaus nos meses de abril a julho de 2001

Gráfico 13 – Principais dificuldades enfrentadas nos últimos 6 meses



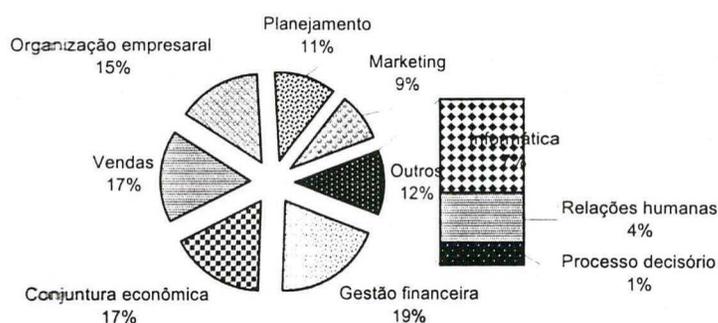
Fonte: Pesquisa realizada em Manaus nos meses de abril a julho de 2001

**Gráfico 14 – Fatores mais importantes para o sucesso da empresa**



Fonte: Pesquisa realizada em Manaus nos meses de abril a julho de 2001

**Gráfico 15 – Áreas consideradas mais importantes na empresa**



Fonte: Pesquisa realizada em Manaus nos meses de abril a julho de 2001

A partir das informações do questionário e relatos dos empresários foi elaborado o quadro a seguir, associando os principais problemas encontrados em cada fase do ciclo de vida e onde deve-se explorar com maior profundidade o *business plan*.

A pesquisa efetuada neste trabalho teve condição “*sine qua non*” para a elaboração do quadro a seguir, uma vez que foi a partir da análise dos questionários respondidos, identificando em que fase do ciclo de vida organizacional a empresa se encontra e relacionando-o aos principais problemas e dificuldades apresentados de forma sistêmica pelas organizações.

**Quadro 4 – PRINCIPAIS PROBLEMAS ENCONTRADOS EM CADA FASE DO CICLO DE VIDA**

<b>MODELO FUNCIONAL</b>	<b>MODELO GERENCIAL</b>	<b>ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO</b>	<b>EVOLUÇÃO E REVOLUÇÃO</b>	<b>PRINCIPAIS PROBLEMAS</b>	<b>BUSINESS PLAN</b>
Início	Empresa operada pelo dono	Namoro	Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capital de giro</li> <li>▪ Falta de crédito</li> <li>▪ Falta de conhecimentos gerenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concepção do Negócio</li> <li>▪ Característica do Mercado</li> <li>▪ Análise competitiva</li> <li>▪ Operação</li> <li>▪ Análise Financeira</li> </ul>
Sobrevivência	Transição para empresa administrada pelo dono	Infância	Direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carga tributária elevada</li> <li>▪ Concorrência muito forte</li> <li>▪ Problemas financeiros</li> <li>▪ Problemas com a fiscalização</li> <li>▪ Falta de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Característica do Mercado</li> <li>▪ Análise Financeira</li> <li>▪ Operação</li> </ul>
Crescimento	Empresa administrada pelo dono	Toca-toca	Delegação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excesso de coisas para fazer</li> <li>▪ Falta de delegação</li> <li>▪ Brigas internas</li> <li>▪ Falta de capital de giro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pessoal</li> <li>▪ Análise Financeira</li> </ul>
Expansão	Transição para uma administração profissional	Adolescência	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crises de liderança</li> <li>▪ Falta de mão-de-obra qualificada</li> <li>▪ Brigas internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pessoal</li> </ul>
Maturidade	Administração profissional	Plenitude	Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de mão-de-obra qualificada</li> <li>▪ Brigas internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pessoal</li> </ul>

Fonte: o autor

### 5.3 PROCEDIMENTOS PARA O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL DO EMPREENDEDOR CONTEMPORÂNEO

No quadro anterior foram relacionados os principais problemas enfrentados em cada Ciclo de Vida Organizacional e os tópicos do *business plan* onde o empreendedor deve detalhar para minimizar e até mesmo evitar a mortalidade de sua empresa. A seguir serão evidenciados esses componentes do plano de negócio e os procedimentos para o planejamento organizacional da pequena empresa.

#### a) Concepção do Negócio

O empreendedor deve tomar um cuidado especial na concepção do negócio. Na elaboração do *business plan* muitas vezes se confunde negócio com oportunidade. A oportunidade depende da habilidade de convencer o mercado dos benefícios dos produtos e serviços. O mercado determina as possibilidades de uma idéia tornar-se uma oportunidade de investimento. Transformar uma idéia em oportunidade requer tempo e esforço. Segundo DOLABELA (1998, p.9), “a melhor idéia nem sempre faz a diferença crítica do sucesso”. Aqui é importante ressaltar que uma oportunidade deve estar ancorada nas necessidades dos consumidores e numa situação de mercado favorável, alguns modismos representam riscos, pois são oportunidades passageiras.

#### b) Característica do mercado

A análise do mercado serve para conhecer o que os potenciais clientes, fornecedores e concorrentes pensam sobre diferentes fatores relacionados à empresa, evitando a criação de empresas a partir de falsas percepções.

O processo de análise consiste na observação acurada das características do mercado, no qual a empresa atua ou pretende atuar. Para o desenvolvimento do *business plan* o empreendedor deve trabalhar com a coleta de informações obtidas tanto de dados primários (obtidas diretamente na fonte, por meio de entrevistas, questionários e observações) quanto de dados secundários (obtidos pela pesquisa em livros, publicações e anuários).

De posse dessas informações é possível conhecer melhor os diferentes fatores do mercado (clientes, fornecedores e concorrentes) e direcionar para que se torne cada vez mais competitiva.

### **c) Análise Competitiva**

Para analisar os concorrentes é recomendado desenvolver uma análise qualitativa, onde são priorizadas questões subjetivas, não havendo preocupação com um elevado volume de entrevistas, mas com a qualidade e detalhamento das informações. Outra técnica indicada é a da Observação. Ela consiste na observação das práticas dos concorrentes, com o propósito de adotar seus pontos positivos.

Durante a Análise Competitiva é preciso ainda quantificar o volume total de concorrentes estabelecidos na regiões de atuação da empresa, visando estimar a participação de empreendimento nesse mercado.

Como cada negócio concorrente tem suas peculiaridades, o empreendedor deverá desenvolver um roteiro contendo os principais fatores a serem pesquisados, possibilitando-o levantar os pontos fortes e fracos dos concorrentes em relação a sua empresa.

### **d) Operação**

Conforme foi descrito no Capítulo 3, nesta etapa do plano de negócios o empreendedor deve apresentar como funcionará seu negócio. Uma ferramenta muito importante no planejamento dos processos é o fluxograma, que possibilita apresentar graficamente as atividades e a seqüência de um conjunto de etapas que se combinam para formar o processo, utilizando símbolos, linhas e palavras.

Ao desenvolver o fluxograma de um processo de produção, deverão ser apresentadas as diferentes etapas que integram esse processo, na ordem em que estas aparecem. Posteriormente, para cada etapa, deverá ser definida as atividades correspondentes, os responsáveis, assim como o conjunto de equipamentos, móveis, matérias-primas, materiais secundários, insumos e qualquer outro fator envolvido.

A partir dessa descrição tornar-se-á mais fácil orçar os investimentos e capital de giro necessários.

### **e) Análise Financeira**

Uma das características das Pequenas Empresas é a limitação dos recursos financeiros. A elaboração incorreta desse item representa uma das maiores causas de mortalidade desses empreendimentos.

Para que se possa calcular o Retorno do Investimento é necessário elaborar a Análise Financeira, onde o empreendedor deve estimar o investimento inicial, os custos operacionais e administrativos e as receitas de seu negócio.

O investimento inicial expressa o montante de capital necessário para que a empresa possa ser criada e comece a operar. Isso quer dizer que, além das instalações físicas, equipamentos e móveis, é preciso também de capital para iniciar e manter a empresa durante os primeiros meses de atividade. Dessa necessidade resulta a separação do investimento inicial em dois itens: os investimentos físicos e os investimentos financeiros.

Os investimentos físicos compreendem os recursos necessários à compra de bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações, veículos, móveis, utensílios, equipamentos de informática, obras civis, dentre outros. Diz respeito ao capital que é preciso investir em alguns recursos que possibilitarão operar o negócio. Os investimentos financeiros compreendem o conjunto de recursos necessários para que o negócio possa operar durante um curto intervalo de tempo. Esse capital permite que a empresa tenha estoques de produtos acabados ou de materiais, venda a prazo, pague os salários dos empregados, dentre outros.

Após determinar o valor do investimento inicial necessário para o negócio é o momento de efetuar o levantamento da soma de todos os gastos necessários para que o empreendedor possa comercializar seus produtos e serviços, ou seja, o custo do produto. Vale ressaltar que o custo do produto não é necessariamente o preço do produto.

Para estabelecer o preço de um produto é necessário conhecer os seus custos de produção. Embora seja o mercado quem define os preços dos produtos, é preciso conhecer o

montante de recursos envolvidos na sua produção para saber se será possível vendê-lo com lucro.

Para determinar o custo de um produto, deve-se calcular os custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos são aqueles cuja variação não é afetada pelo volume total de produção ou de vendas da empresa. Isso significa que, não importa se a empresa está vendendo pouco ou muito, eles permanecem os mesmos. Os custos fixos tendem a manter-se constantes a longo prazo, não importa a variação sofrida pelas receitas da empresa.

Na determinação dos custos fixos alguns empreendedores acabam por esquecer alguns de seus componentes, tais como:

- Depreciação: Parcela de custos destinada à proteção do investimento físico, proveniente do envelhecimento e utilização dos bens no processo produtivo da empresa;
- Manutenção: Parcela de custos referente à manutenção preventiva (revisões, troca de óleo etc.);
- Seguros: Parcela de custos destinada ao pagamento do seguro anual dos bens e
- Mão-de-obra indireta: Parte dos custos fixos com pessoal que não atua diretamente na produção, mas na administração da empresa. Nesse caso, não devem ser esquecidos os correspondentes encargos sociais, que totalizam alguns benefícios concedidos aos empregados, devendo ser igualmente contabilizados.

Os custos variáveis são aqueles que variam com a venda de produtos e, por consequência, com as receitas. Eles costumam ser representados pelos seguintes itens:

- mão-de-obra direta;
- matéria-prima (indústria);
- custo da mercadoria vendida (comércio);
- embalagens;
- tributos (ICMS, ISS, PIS, COFINS);
- demais gastos que ocorrem mensalmente, cuja variação se dá em função do volume de vendas.

Somente após todo esse levantamento é que se determina o custo total de produção de um produto, que é o resultado da soma dos custos fixos e dos custos variáveis por unidade produzida.

A formação do preço de venda depende do conhecimento prévio da estrutura de custos da empresa. Conhecendo o custo unitário do produto é fácil estimar o seu preço de venda. Para fazer o cálculo do preço de venda, o empreendedor deverá trabalhar com os custos unitários, ou seja, para cada unidade fabricada e vendida. O primeiro passo é fazer o Rateio de Custos Fixos (RCF).

O Rateio de Custos Fixos (RCF) é a divisão do Custo Fixo Total pela quantidade de unidades vendidas num determinado período.

O empreendedor ainda precisa determinar o gasto total da empresa por peça fabricada/vendida. Para isso será necessário dividir o total de gastos com matéria-prima e com mão-de-obra pela quantidade de unidades fabricadas ou horas de serviço prestadas, de forma análoga como foi feito com os custos fixos.

O Custo Unitário de Produção (CUP) é o valor gasto para fabricar (e não para vender) cada unidade fabricada ou comercializada na empresa. Para determinar o Custo Unitário de produção deve-se fazer o Rateio de Custos Fixos com o Custo Unitário de matéria Prima e com o Custo Unitário de Mão-de-Obra.

Depois de calcular o Custo Unitário de Produção (CUP) o empreendedor poderá calcular o preço de venda desde que determine o Custo de Comercialização (CC) e a Margem de Lucro (ML).

$$PVU = \frac{CUP}{100 - (CC + ML)}$$

O Custo de Comercialização, expresso em percentual, é a soma dos itens abaixo relacionados:

- Custo de Divulgação: são os investimentos em marketing que serão efetuados para tornar o produto mais conhecido junto ao público-alvo no ponto de venda;
- Comissões de venda: são as comissões a serem pagas aos vendedores que trabalharão para colocar o produto no mercado;
- Imposto sobre Venda: são os impostos que incidem sobre a comercialização das mercadorias. Normalmente, o ICMS, o ISS ou o IPI. Um contador deverá auxiliar o empreendedor e explicar-lhe em qual caso a empresa se enquadra e quais são as alíquotas;
- Provisões para perdas: são as provisões necessárias para cobrir prejuízos decorrentes de avarias, extravios ou furtos/roubos de mercadorias;
- Fretes: são os gastos necessários para transportar os produtos até os locais onde serão vendidos.

A Margem de Lucro (ML) deve ser determinada na pesquisa de mercado concorrente, a qual terá apontado os preços médios do mercado onde a empresa atua.

Nesse momento o empreendedor pode montar um demonstrativo que lhe permita analisar os resultados anuais da organização, verificando se o negócio é viável do ponto de vista financeiro.

Quadro 5 – Demonstração de Resultados do Exercício

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO (em R\$)</b>	
<b>Item</b>	<b>Valor</b>
(+) Receita Operacional Bruta (vendas)	
(-) Despesas Tributárias (PIS, COFINS, ICMS)	
<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>	
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CF + CV)	
<b>(=) Lucro Operacional Bruto</b>	
(-) Despesas Administrativas	
(-) Despesas Comerciais	
<b>(=) Lucro Operacional Líquido</b>	
(-) Contribuição Social	
(-) Imposto de Renda	
<b>(=) Lucro Líquido do Exercício</b>	
(+) Reserva para Depreciação	
<b>(=) Saldo Disponível</b>	

Fonte: IUDÍCIBUS, Sérgio de.

Para encerrar essa seção do *Business Plan* é recomendável calcular os indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho são calculados a partir de combinações entre os dados sobre o negócio que, a esta altura, já são conhecidos. Eles têm por finalidade indicar a saúde financeira do negócio em questão e, a partir de sua análise oferecer uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do novo empreendimento.

Neste trabalho serão vistos três indicadores de desempenho diferentes: a lucratividade, a rentabilidade e o prazo de retorno do investimento.

A **lucratividade** é um indicador de eficiência operacional. Obtido sobre a forma de valor percentual, indica qual é o ganho que sua empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

A fórmula para o cálculo da lucratividade é a seguinte:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

A Rentabilidade é um indicador de atratividade do negócio, pois mostra a velocidade com que o capital investido retornará. É obtido sob a forma de valor percentual por unidade de tempo, e mostra qual a taxa de retorno do capital investido por unidade de tempo (por exemplo, mês ou ano).

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

O Prazo de Retorno do Investimento (PRI) é também um indicador de atratividade do negócio, pois mostra o tempo necessário para que o investidor recupere tudo o que investiu no seu negócio. É calculado sob a forma de unidade de tempo, e consiste basicamente no inverso da rentabilidade.

$$\text{PRI} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}} \times 100$$

#### f) Pessoal

Nessa seção do Plano de Negócio o empreendedor deve ter uma atenção especial aos Recursos Humanos, compreendendo as atividades de recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento das pessoas que trabalham na organização

Ao transcorrer as fases do Ciclo de Vida Organizacional os principais problemas enfrentados passam a ser os relacionados às pessoas. Programas de Treinamento, Relações Pessoais, Trabalho em Equipe devem ser realizados periodicamente com o propósito de reduzir as brigas internas, as crises de liderança e amenizar o excesso de trabalho para fazer.

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃOS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

### 6.1 CONCLUSÕES

Diante do exposto, e tendo-se em vista a proposta inicial deste trabalho, pode-se concluir que as empresas de pequena dimensão exercem papel fundamental na estrutura econômica nacional, uma vez que foi possível analisar o que são estas empresas, que características lhe são peculiares e ainda como tem sido a evolução das mesmas nos últimos anos.

Pôde-se verificar que toda empresa, independente de seu porte, possui um ciclo de vida e, ainda que este ciclo esteja disposto em diferentes modelos, todos possuem a mesma essência no que tange as fases do processo de evolução de uma organização.

A pesquisa exploratória realizada através de questionários enviados a empresas escolhidas aleatoriamente no Cadastro Empresarial 2000 elaborado pelo SEBRAE/AM, possibilitou enumerar os principais problemas enfrentados pelas empresas amazonenses e associá-los às fases do ciclo de vida organizacional conforme os modelos pesquisados.

A partir da identificação dos principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas foi possível elaborar procedimentos para a revitalização dessas organizações, destacando os cuidados que o empreendedor deve ter ao elaborar o *business plan*.

É importante salientar que, apesar da importância de algumas seções do plano de negócios em cada ciclo de vida organizacional, o empreendedor deve preocupar-se no conjunto integral do planejamento empresarial, não desmerecendo ou mesmo desprezando os demais tópicos do plano de negócios.

O empreendedor deve ter sempre em mente que o mercado é dinâmico e por melhor que o plano de negócios tenha sido elaborado ela serve como norteador para as ações do empresário, que deve mostrar-se aberto para as mudanças e inovações tecnológicas do mercado e estar constantemente atento para rever o planejamento.

Durante a elaboração dos procedimentos para a revitalização da pequena empresa foi possível verificar que, apesar das MPE's se caracterizarem pelas limitações de recursos financeiros, à medida que essas organizações avançam nos ciclos de vidas a necessidade de capital financeiro passa a ser substituída pela carência de mão-de-obra qualificada e pela urgência do empreendedor em fazer de seus trabalhadores uma equipe bem treinada.

Levando-se em conta o que foi observado fica claro que o surgimento e a manutenção de pequenas empresas merecem uma especial atenção tanto do meio acadêmico quanto do meio governamental. Em razão disso, segue uma série de recomendações que, acredita-se, contribuirão para a capacitação de empreendedores visando enfrentar o mercado altamente competitivo.

## **6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Conforme foi dito no capítulo 3, "Todos os organismos nascem, crescem, envelhecem e morrem. Ao longo do seu ciclo de vida, esses sistemas vão sofrendo mudanças e revelando padrões previsíveis de comportamento. Em cada estágio, esses padrões de comportamento manifestam-se como um tipo de luta ou embate, isto é, como dificuldades ou problemas de transição que o sistema precisa superar. Às vezes, porém, o sistema não consegue solucionar esses problemas por si, e surgem então doenças que exigem intervenção externa para serem resolvidas." (ICHAK ADIZES, 1998, p. XVII)

Se ficou comprovado que em função da fase do ciclo de vida organizacional que a empresa encontra-se, os problemas mais freqüentes se repetem com grande freqüência, é o momento para que as entidades de educação e de fomento às PME's se unam e busquem qualificar o empreendedor com ferramentas que possibilite não só a gestão empresarial de forma mais sadia mas o surgimento de empresas com saúde, criando possibilidades de crescimento, geração de renda e o surgimento de novos postos de trabalho.

A dificuldade dessa formação é agravada pela complexidade exigida pelo mercado, ou seja, uma formação que vá desde os conhecimentos fiscais, tributários e trabalhistas, passando pelos processos produtivos e administrativos até os conhecimentos de relações humanas, tão necessários à medida que a organização se desenvolve.

Num primeiro momento, o empreendedor necessita de crédito e financiamento para que possa dar vida ao seu negócio. Apesar dos financiamentos estarem sendo propiciados por diversos órgãos, em especial em Manaus pela Secretaria Municipal de Trabalho e Geração de Renda – SEMTRA, falta propiciar ao novo empresário os conhecimentos gerenciais de que tanto necessita. É preciso, ainda, influir na elaboração de legislações estaduais de modo a promover um tratamento diferenciado para as PME's nas matérias financeiras e tributárias.

Outro fator importante é que o empresário deve estar sempre um passo a frente do mercado, ou seja, sempre que possível antever as necessidades dos clientes (interno e externo) e buscar diferenciais para seus produtos.

Para finalizar, os procedimentos enumerados neste trabalho visam auxiliar os empreendedores a evitar a mortalidade de suas empresas e de seus sonhos. Apesar de tudo fica a afirmação: “As estatísticas mostram que, se há falências freqüentes, um dado curioso ocorre: o falido de hoje recomeça amanhã, mais experimentado e maduro, dando mais consistência ao mercado” (SOLOMON, 1989, p.397).

## **ANEXO I**

Prezado Empresário

Estou realizando uma pesquisa sobre os fatores de sucesso e fracasso das Micros e Pequenas Empresas no Amazonas em cada ciclo de vida organizacional. Sua colaboração é imprescindível para que a pesquisa espelhe a realidade.

Você sabia que, de cada 100 empresas abertas, 36 fecham as portas no primeiro ano e 34 vão à falência no segundo. Depois do quinto ano, apenas três sobrevivem.

Ajude-nos a identificar os principais fatores de mortalidade das empresas em cada fase da vida organizacional.

Juntamente com o questionário estou enviando um envelope subscrito e selado para minimizar o incômodo. Após o preenchimento do questionário, coloque-o no envelope selado e despache-o em qualquer agência do correio.

Desde já muito obrigado por sua colaboração. Qualquer esclarecimento, entrar em contato pelo e-mail: [bensadon@internext.com.br](mailto:bensadon@internext.com.br).

Abraham Bensadon

**PESQUISA EMPRESARIAL:**

1. A empresa é operada pelo proprietário.

SIM  NÃO

2. A empresa é administrada pelo proprietário.

SIM  NÃO

3. A empresa é administrada por outros profissionais.

SIM  NÃO

4. A empresa apresenta estoques elevados.

SIM  NÃO

5. As decisões são tomadas exclusivamente pelo proprietário, sem participação de outros funcionários e/ou colaboradores.

SIM  NÃO

6. Nos últimos seis meses houve aumento do número de funcionários.

SIM  NÃO

7. A comunicação é informal.

SIM  NÃO

8. A comunicação se faz através de documento escrito.

SIM  NÃO

9. Existem manuais de cargos e funções, delimitando responsabilidades e autoridades.

SIM  NÃO

10. É elaborado algum planejamento escrito.

SIM  NÃO

11. Existe plano de carreira.

( ) SIM ( ) NÃO

12. A empresa investe em oportunidades diferentes do momento de sua criação.

( ) SIM ( ) NÃO

13. O fundador tinha experiência na atividade.

( ) SIM ( ) NÃO

14. É elaborada alguma pesquisa para verificar a satisfação do cliente.

( ) SIM ( ) NÃO

15. A empresa investiu em treinamento de pessoal.

( ) SIM ( ) NÃO

16. Novas tecnologias foram incorporadas ao processo produtivo nos últimos 6 (seis) meses.

( ) SIM ( ) NÃO

17. A empresa apresentou falta de capital de giro nos últimos 6 (seis) meses.

( ) SIM ( ) NÃO

18. Houve aumento do número de clientes nos últimos 6 (seis) meses.

( ) SIM ( ) NÃO

19. Identifique de forma crescente (nota de 1 a 5) as principais dificuldades apresentadas nos últimos 6 (seis) meses. De nota 1 para a mais importante e 5 para a menos importante, segundo seu ponto de vista. Enumere somente as 5 principais:

- |                             |     |
|-----------------------------|-----|
| A. Falta de capital de giro | ( ) |
| B. Concorrência muito forte | ( ) |
| C. Carga tributária elevada | ( ) |
| D. Maus pagadores           | ( ) |
| E. Falta de crédito         | ( ) |
| F. Falta de clientes        | ( ) |
| G. Problemas financeiros    | ( ) |

- H. Recessão econômica no país ( )
- I. Falta de mão-de-obra qualificada ( )
- J. Falta de conhecimentos gerenciais ( )
- K. Instalações inadequadas ( )
- L. Ponto inadequado ( )
- M. Problemas com a fiscalização ( )

20. Identifique outras dificuldades apresentadas nos últimos 6 (seis) meses.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

21. Identifique de forma crescente (nota de 1 a 5) os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa. De nota 1 para a mais importante e 5 para a menos importante, segundo seu ponto de vista. Enumere somente as 5 principais:

- A. Ter um bom administrador ( )
- B. Bons conhecimento do mercado onde atua ( )
- C. Uso de capital próprio ( )
- D. Empresário com persistência/perseverança ( )
- E. Aproveitamento das oportunidades de negócio ( )
- F. Capacidade do empresário para assumir riscos ( )
- G. Criatividade do empresário ( )
- H. Boa estratégia de vendas ( )
- I. Capacidade de liderança do empresário ( )
- J. Ter acesso a novas tecnologias ( )
- K. Reinvestimento dos lucros na própria empresa ( )
- L. Terceirização das atividades meio da empresa ( )

22. Identifique outros fatores importantes para o sucesso de uma empresa.

---

---

---

---

---

23. Identifique de forma crescente (nota de 1 a 3) as três áreas consideradas mais importantes no atual momento de sua empresa. De nota 1 para a mais importante e 5 para a menos importante, segundo seu ponto de vista. Enumere somente as 5 principais:

- A. Planejamento ( )
- B. Vendas ( )
- C. Organização empresarial ( )
- D. Relações humanas ( )
- E. Marketing ( )
- F. Gestão financeira ( )
- G. Conjuntura econômica ( )
- H. Informática ( )
- I. Processo decisório ( )

24. Na sua opinião, qual a principal competência de sua empresa?

---

---

---

---

25. Identifique outras áreas consideradas importantes no atual momento de sua empresa.

---

---

---

---

---

---

---





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, ICHAK. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALGAGLI NETO, Isaac. **A Revolução do Espírito Empreendedor: o capital de risco na Pequena Empresa.** Salvador, 1998.

BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade.** 1ª Edição, São Paulo: Nobel, 1996.

BHIDÉ, Amar. **Origem e evolução do empreendedor.** HSM Management, número 25, ano 5, p.78.

BORINELLI, Márcio Luiz; ROSA, Paulo Moreira da; VON MECHELN, Pedro José. **A importância dos instrumentos contábil-financeiros na gestão de empresas de pequeno e médio porte.** In: XII Convenção do Paraná. Maringá (1997: Maringá). Anais.../Conselho Regional de Contabilidade do Paraná. Maringá: CRC/PR, 1997.

BRASIL. **Lei n.º 9.841, de 5 de outubro de 1999.** Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido previstos nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal.

BULGADOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1999.

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

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** 1ª Edição, São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, FERNANDO. **A vez do Sonho..** Cultura Editores, 1ª Edição, São Paulo, 2000.

DOLABELA, FERNANDO. **Apostila do Programa REUNE – Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo**. Instituto Euvaldo Lodi. Manaus: CNI. IEL Nacional, 1998.

DOLABELA, FERNANDO. **Instrumento de feedback e atualização da disciplina “O empreendedor” – Programa REUNE**. Instituto Euvaldo Lodi. Manaus: CNI. IEL Nacional, 1999.

DOLABELA, FERNANDO. **Oficina do Empreendedor**. Cultura Editores, 1ª Edição, São Paulo, 1999.

DRUKER, P. F., **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século**, Editora Pioneira, 6ª Edição, São Paulo, 1998.

DRUKER, P. F., **Inovação e Espírito Empreendedor**, Editora Pioneira, 6ª Edição, São Paulo, 2000.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa Idéia! E agora? Plano de Negócio, o caminho para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

GOMES, Nelson; NASSAR Paulo, **A Comunicação da Pequena Empresa**, Editora Globo, 4ª Edição, Rio de Janeiro, 1999.

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

GREINER, Larry E. **Revolution as organizations grow**. Harvard Business Review. May-June 1998.

IEL. **Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte**. Instituto Euvaldo Lodi. 2ª Edição. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1988.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000. como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000.** São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1990.

KREPSKY, Júlio César. **O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação (legislação e comentários à margem do estatuto).** São Paulo: Academia, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1986.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo.** Recife: Bagaço, 2000.

LEITE, Roberto Cintra. **De Executivo a Empresário: como realizar o seu ideal de segurança e independência.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LEONARD, Dorothy; SWAP, Walter. **Buscando o espírito empreendedor.** São Paulo: (HSM Management, número 25, ano 5, p.58

LEVIN, JACK. **Estatística aplicada a Ciências Humanas.** São Paulo: Editora Harbra Ltda, 2ª Edição, 1987.

LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas. **Civlo de vida das pequenas empresas.** (apostila). Florianópolis: UFSC, 2000.

MACMILLAN, Ian. **A incerteza como oportunidade.** HSM Management, número 25, ano 5, p.66.

MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolência organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MORELLI, Gustavo Henrique Faria. **Micro e Pequenas Empresas: a necessidade de prioridade na política econômica.** São Luís: SEBRAE, 1994.

MOUNT, J., ZINGER, J., FORSYTH, G. R. **Organizing for development in the small business. Log Range Planning.** 1993.

NETO, Isaac Albagli. **A Revolução do espírito empreendedor: o capital de risco na pequena empresa.** 1ª ed. Salvador, 1998

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Valeu! Passos na trajetória de um Empreendedor,** São Paulo: Nobel, 1995.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido.** São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1990.

ROIEK, Rosane Sippel; BULGACOV, Sergio. **Declínio Organizacional e Processo Estratégico.** Disponível em: <<http://informal.com.br/artigos/AE29.html>> Acesso em: 2 de novembro de 2.001.

SCOTT, M., BRUCE, R. **Five Stages of Growth in Small Business. Long Range Planning.** 1987.

SEBRAE. **As 10 perguntas mais freqüentes...** Manaus: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresa do Amazonas – SEBRAE/AM, 2000.

SEBRAE. **Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa.** Brasília: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresa do Amazonas – SEBRAE, 2000.

SEBRAE. **Fatores condicionantes da mortalidade das empresas da cidade de Manaus no período de 1995 a 1997.** Manaus: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa – SEBRAE, 1999.

SEBRAE. **Novo Estatuto das Micro e Pequenas Empresas.** Manaus: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresa do Amazonas – SEBRAE/AM, 2000.

SEBRAE. **Pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”.** Brasília: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresa do Amazonas – SEBRAE, 1999.

SHEEDY, Edna. **Guia do Empreendedor para fazer a empresa crescer**. São Paulo: Nobel, 1996.

SOLOMON, STEVEN. **A Grande Importância da Pequena Empresa**, Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.

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

STEVENSON, Howard H. **O compromisso é conseguir**. HSM Management, número 25, ano 5, p.72.

**SITES CONSULTADOS**

<http://www.dnrc.gov.br>

<http://www.ibge.gov.br/ibge/default.php>

<http://www.iea.com.br>

<http://www.abrasuaempresa.com.br>

<http://www.bndes.gov.br>

<http://www.dolabela.com.br>

<http://www.empreededorismo.cjb.net>

<http://www.endeavor.org.br>

<http://www.guiaempreendedor.com.br>

<http://www.ibge.gov.br/ibge/default.php>

<http://www.iel.org.br/index.htm>

<http://www.reune.org.br>

<http://www.sebrae.org.br>