



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

**SANDRA PIANCA**

**UM ESTUDO SOBRE OS FATORES PERCEBIDOS COMO  
CONDICIONANTES DO SUCESSO DO MICRO E PEQUENO  
EMPREENHIMENTO INDUSTRIAL NO MUNICÍPIO DE IVAIPORÃ,  
ESTADO DO PARANÁ.**

**FLORIANÓPOLIS  
2003**

**SANDRA PIANCA**

**UM ESTUDO SOBRE OS FATORES PERCEBIDOS COMO  
CONDICIONANTES DO SUCESSO DO MICRO E PEQUENO  
EMPREENHIMENTO INDUSTRIAL NO MUNICÍPIO DE IVAIPORÃ,  
ESTADO DO PARANÁ.**

**Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de  
Santa Catarina como parte dos  
requisitos para obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Newton Carneiro A.  
da Costa Júnior Dr.**

**FLORIANÓPOLIS  
2003**

**SANDRA PIANCA**

**UM ESTUDO SOBRE OS FATORES PERCEBIDOS COMO  
CONDICIONANTES DO SUCESSO DO MICRO E PEQUENO  
EMPREENHIMENTO INDUSTRIAL NO MUNICÍPIO DE IVAIPORÃ,  
ESTADO DO PARANÁ.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de abril de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Ph.D.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Newton Carneiro A. da Costa Jr. Dr.  
Orientador

---

Prof. Emílio Araújo de Menezes Dr.  
Membro

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana Dr.  
Membro

## DEDICATÓRIA

"A você que me deu a vida e me ensinou a vivê-la com dignidade,  
não basta agradecer.

A você que me iluminou os caminhos obscuros com amor e dedicação  
para que prosseguisse sem medo.

A você que se doou por inteiro e sacrificou seus sonhos e anseios  
para realizar o meu.

Ofereço a você, minha mãe, o título que conquistei,  
pois foi você a verdadeira administradora de minha vida".

# AGRADECIMENTOS

## A DEUS

*"Obrigado, Senhor:  
Muito obrigado por todos os presentes que me ofereceste.  
Por tudo quanto vi, escutei, recebi.  
Obrigado pela vida, pela graça e pelo tempo que me destes.  
Obrigado pelos meus estudos, meus esforços, meus sacrifícios.  
Pelos livros que me deram a ciência e o entendimento.  
Obrigado por estares aqui Senhor".*

## AOS MEUS FAMILIARES

*"O tempo passou, e com ele o sofrimento das horas tristes das despedidas, da ausência....  
Vocês foram presença na minha solidão, respeitou profundamente a minha única maneira de ser; a sua companhia, o seu sorriso, as suas palavras e mesmo a sua ausência foram expressões de amor profundo.  
Um muito obrigado por todas as vezes que vocês me ouviram e deram seu apoio.  
Nos méritos de minhas conquistas, há muito de suas presenças".*

## AOS EMPRESÁRIOS E AMIGOS

*"Se hoje alcanço o sucesso, é porque pessoas maravilhosas, verdadeiras e, sobretudo, singulares também colaboraram e caminharam comigo, acreditando em minha capacidade.  
Muito obrigado".*

## AO PROF. NEWTON CARNEIRO, Dr.

*"A você que me ajudou a saber, a aprender,  
a crescer e também a ensinar, meu muito obrigado!  
De todo esse tempo, levo comigo não só os ensinamentos do mestre,  
mas um grande amigo.  
E deixo a você a certeza de que comecei a aprender! "*

## AOS PROFESSORES: EMÍLIO DE MENEZES, Dr. E ÁLVARO LEZANA, Dr.

*"Ensinar é crer, acreditar que se pode contribuir para a formação de um caráter; é compartilhar de sua própria existência. Obrigada por repartir suas experiências de vida e me auxiliar a trilhar este caminho."*

## AOS MESTRES

*"Ser mestre não é apenas lecionar. Ensinar não é só transmitir matéria.  
Ser mestre é ser humano e amigo, guia e companheiro, é caminhar com o aluno.  
Passo a passo. É transmitir a esse os segredos da caminhada.  
Ser mestre é ser exemplo; o exemplo da dedicação, de doação, de dignidade pessoal e sobretudo de amor. Meu carinho e gratidão aos mestres que souberam além de transmitir sua experiência, apoiar-me em minhas dificuldades".*

*"De tudo ficaram três coisas:*

*A certeza de que estamos começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo, fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte, da procura um encontro. Fica a promessa do reencontro... Fica o desejo de boa sorte... Fica a vontade de que lutes e venças. "*

**(Fernando Sabino)**

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	09
<b>RESUMO</b> .....	10
<b>ABSTRACT</b> .....	11
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	12
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.3 HIPÓTESES .....	14
1.4 OBJETIVOS .....	14
1.4.1 Objetivo geral .....	14
1.4.2 Objetivos específicos .....	15
1.5 JUSTIFICATIVA .....	15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	20
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: CONCEITUAÇÃO E ASPECTOS RELEVANTES .....	20
2.2 FRAGILIDADE DA MICRO E PEQUENA EMPRESA .....	24
2.3 O EMPREENDEDOR E O SUCESSO E INSUCESSO DA PEQUENA EMPRESA .	31
2.4 VARIÁVEIS INDEPENDENTES .....	42
2.4.1 Controles básicos da pequena empresa .....	42
2.4.2 Escolaridade .....	46
2.4.3 Experiência técnica prévia .....	48
2.4.4 Apoio profissional externo .....	49
2.4.5 Gestão empresarial: aplicação das funções administrativas .....	52
2.4.6 Atualização do empresário .....	54
2.4.7 Participação familiar .....	56
2.5 ESTUDOS SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL .....	58
2.5.1 Perfil do pequeno empreendedor: o estudo de Cielo (2001) .....	58
2.5.2 Os fatores externos e internos e a sua relação com o sucesso ou fracasso das empresas de pequena dimensão: o estudo de Yonemoto (1998) .....	59
2.5.3 A criação de valor através de estratégias de marketing nas pequenas empresas: o estudo de Rank (2001) .....	61

2.5.4 Avaliação de fatores de sobrevivência aplicados a empreendimentos de pequeno porte: o estudo de Brait (2001) .....	62
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO .....	63
<b>3. MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>	<b>65</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	65
3.2 VARIÁVEIS .....	66
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	70
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....	71
3.5 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO .....	73
<b>4. TABULAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>75</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>101</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	101
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	104
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>113</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1	Distribuição dos Empresários por Sexo .....	75
GRÁFICO 4.2	Faixa Etária .....	76
GRÁFICO 4.3	Permanece no Ramo desde a Constituição .....	77
GRÁFICO 4.4	Características do Mercado em Ivaiporã .....	78
GRÁFICO 4.5	Escolaridade .....	79
GRÁFICO 4.6	Apoio de Consultoria Externa .....	80
GRÁFICO 4.7	Experiência Prévia no Ramo .....	82
GRÁFICO 4.8	Natureza da Experiência .....	83
GRÁFICO 4.9	Planejamento das Atividades .....	84
GRÁFICO 4.10	Áreas que Necessitam de Melhor Planejamento .....	86
GRÁFICO 4.11	Centralização Versus Descentralização .....	87
GRÁFICO 4.12	Delegação de Autoridade .....	88
GRÁFICO 4.13	Avaliação do Processo Interno de Comunicação da Empresa..	89
GRÁFICO 4.14	Controles Gerenciais e Financeiros Básicos .....	90
GRÁFICO 4.15	Revistas mais Lidas pelos Empresários .....	91
GRÁFICO 4.16	Jornais mais Lidos pelos Empresários .....	91
GRÁFICO 4.17	Programas de TV Assistidos Regularmente .....	92
GRÁFICO 4.18	Utilização da Internet como Sistema de Informação .....	93
GRÁFICO 4.19	Uso da Internet versus Nível de Escolaridade .....	94
GRÁFICO 4.20	Participação da Família na Empresa .....	95
GRÁFICO 4.21	Influência da Participação Familiar .....	96
GRÁFICO 4.22	Utilização de Linha de Crédito .....	97
GRÁFICO 4.23	Dificuldades no Momento de Solicitar o Crédito .....	98
GRÁFICO 4.24	Fatores que Medem o Sucesso .....	99
GRÁFICO 4.25	Fatores que Influenciam no sucesso Empresarial .....	100

## RESUMO

PIANCA, Sandra. **Um estudo sobre os fatores percebidos como condicionantes do sucesso do micro e pequeno empreendimento industrial no Município de Ivaiporã, Estado do Paraná.** Florianópolis, 2003, 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. UFSC -Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

Orientador: Prof. Newton Carneiro A. da Costa Júnior, Dr.

Defesa: 30/04/2003

O conhecimento dos fatores responsáveis pelo sucesso do empreendimento, bem como a criação de um clima propício, que estimule o desenvolvimento do “espírito empresarial” brasileiro, facilitará a criação e o fortalecimento das MPE’s e de seus benefícios, com a geração de empregos e produção de riquezas. Entretanto, as estatísticas mostram que a grande parte dos pequenos negócios vão a falência nos primeiros cinco anos de operação. Contudo, algumas empresas obtêm sucesso. O que leva uma empresa ao sucesso tem despertado muita curiosidade e vem estimulando estudos e pesquisas em todo o país. É neste contexto, que se insere o presente trabalho, uma vez que, buscou identificar os fatores percebidos como condicionantes de sucesso do micro e pequeno empreendimento no município de Ivaiporã, no Estado do Paraná; mais especificamente se os fatores: ajuda profissional externa, experiência técnica prévia no ramo, aplicação das funções do processo administrativo, escolaridade, atualização em informações específicas, participação dos membros da família nos negócios e mecanismos de créditos, se constituem em motivos de sucesso dessas empresas. Para tanto o estudo, alicerçou-se em pesquisa bibliográfica e levantamento de campo, junto a 37 empresários das pequenas empresas do ramo industrial, do referido município, com o intuito de averiguar, através das hipóteses levantadas inicialmente, se alguns fatores podem ter contribuído para o sucesso da amostra pesquisada.. Como resultados, levantou-se que, os fatores: ajuda profissional externa, experiência técnica prévia no ramo, aplicação das funções do processo administrativo, escolaridade, atualização em informações específicas, participação dos membros da família nos negócios e mecanismos de créditos, contribuem ativamente para o sucesso das pequenas empresas do ramo industrial do município de Ivaiporã, Paraná.

**Palavras-chave:** sucesso, micro e pequenas empresas, empresas industriais.

## **ABSTRACT**

PIANCA, Sandra. **A study on the perceived factors to condition of the success of the micro and small industrial enterprise in the City of Ivaiporã, State of the Paraná.** Florianópolis, 2003, 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

Advisor: Prof. Newton Carneiro A. da Costa Júnior, Dr.  
Dissertation conclusion: 30/04/2003

The knowledge of the responsible factors for the success of the enterprise, as well as the creation of a propitious climate, that stimulates the development of the “enterprise spirit” Brazilian, will facilitate to the creation and the of the MPE’s and its benefits, with the generation of jobs and production of wealth. However, the statisticians show that the great part of the small businesses goes the bankruptcy in first the five years of operation. However, some companies get success. What it takes a company to the success has waked up much curiosity and comes all stimulating studies and research in the country. It is in this context, that if inserts the present work, a time that, it searched to identify to the perceived factors as conditioner of success of the micron and small enterprise in the city of Ivaiporã, in the State of the Paraná; more specifically if the factors: external professional aid, experience previous technique in the branch, application of the functions of the administrative proceeding, pertaining to school, update in specific information, participation of the members of the family in the businesses and mechanisms of credits, if constitute in reasons of success of these companies. For in such a way the study, one foundation in bibliographical research and survey of field, together the 37 entrepreneurs of the small companies of the industrial branch, of the related city, with intention to inquire, through the hypotheses raised initially, if some factors can have contributed for the success of the searched sample. As results, it was arisen that, the factors: external professional aid, application of the functions of the administrative proceeding, pertaining to school, update in specific information, participation of the members of the family in the businesses and mechanisms of credits, contribute actively for the success of the small companies of the industrial branch of the city of Ivaiporã, Paraná.

**Key Words:** success, micro and small companies, industrial companies.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Conforme CRUZ JÚNIOR (2001), nos últimos anos, vem aumentando muito a tendência das pessoas optarem pelo seu próprio negócio. Vários motivos contribuem para isso, dentre outros: o desemprego, a terceirização, a quarteirização, os profissionais saturados das empresas e os que ainda buscam novos desafios almejando ter seu próprio negócio. Surgem no Brasil milhares de novas microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) por ano.

Atualmente, segundo dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa), as pequenas empresas<sup>1</sup>, participam em torno de 98% dos cerca de 4,5 milhões de empresas brasileiras, contribuem em torno de 30% do PIB (Produto Interno Bruto) e são responsáveis por 65% dos postos de serviços no país, representando cerca de 43% da renda gerada nos setores industrial, comercial e de serviços (CRUZ JÚNIOR 2001).

Apesar de toda esta grandeza, muitas MEs e EPPs, enfrentam vários problemas. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE com 1000 empresas brasileiras de vários setores apontou problemas como: não utilizam planejamento de produção, vendas, marketing, custos etc. Acrescenta-se a estes, a falta de planejamento financeiro, ausência de política mais favorável na concessão de créditos que exija menos burocracia, carência de planejamento tributário e inexistência de instrumentos para geri-la.

Conforme dados do SEBRAE, ainda, cerca de 80% das micro e pequenas empresas vão a falência antes de completarem um ano de existência, em consequência, principalmente, do desespero do pequeno empresário em gerir seus negócios. Dentre as causas de insucesso destas empresas, pode-se salientar a falta de apuração de custos, o cálculo inadequado do preço de venda, os estoques mal

---

<sup>1</sup> Na indústria, (foco deste estudo) corresponde a empresa de 20 a 99 empregados.

dimensionados, sobrevivência com o fluxo de caixa da empresa e, sobretudo, a ausência de planejamento de curto e longo prazo.

Com o exposto, percebemos, que se trata de um perfil com muitas "carências". Na prática, seja qual for a dimensão de uma empresa ou o setor em que se encontre, PEREIRA (apud CRUZ JÚNIOR, 2001) sustenta que três atitudes deverão estar presentes, obrigatoriamente, nas preocupações dos seus administradores:

- planejamento das atividades futuras;
- a coordenação dos meios;
- a otimização de recursos humanos, financeiros e materiais.

As empresas que procuraram atualizar a sua prática gerencial à realidade deste início de século adotaram mecanismos de controle baseados em informação gerenciais confiáveis, práticas do planejamento a longo prazo e contemplam controles gerenciais que permitem, de forma confiável, apurar os desvios (as diferenças) entre o que a empresa se propõe alcançar e os resultados efetivamente obtidos (CRUZ JÚNIOR, 2001).

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

O conhecimento dos fatores percebidos como responsáveis pelo sucesso do empreendimento, bem como a criação de um clima propício, que estimule o desenvolvimento do "espírito empresarial" brasileiro, facilitará a criação e o fortalecimento das MPE's e de seus benefícios, com a geração de empregos e produção de riquezas. Este trabalho buscará contextualizar estudos desta natureza dentro do município Ivaiporã, Estado do Paraná, propondo o seguinte problema de pesquisa:

Quais os fatores percebidos como condicionantes do sucesso do micro e pequeno empreendimento industrial no município de Ivaiporã, na percepção de seus dirigentes?

## 1.3 HIPÓTESES

As hipóteses, que orientarão esta pesquisa, escolhidas a partir da experiência da pesquisadora, compreendem:

- Um maior nível de escolaridade do empresário aumenta as chances de sucesso em seu negócio.
- Empresários com experiência técnica prévia no ramo da atividade desenvolvida, atualmente tem maior propensão ao sucesso.
- As empresas que recorrem a ajuda profissional externa, tais como consultorias de qualquer natureza, tem maior probabilidade de obter sucesso.
- A aplicação das funções do processo administrativo – planejamento, organização, direção e controle - e o conhecimento (e utilização) dos controles gerenciais básicos, contribuem para o sucesso no negócio.
- A capacitação do empresário e a atualização de informações relativas ao negócio induzem ao sucesso empresarial.
- A participação na empresa de membros da família do(s) proprietário(s), facilita a obtenção do sucesso do negócio.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Identificar os fatores percebidos como condicionantes do sucesso do micro e pequeno empreendimento industrial no município de Ivaiporã, no Estado do Paraná; mais especificamente se os fatores: ajuda profissional externa, experiência técnica prévia no ramo, aplicação das funções do processo administrativo, escolaridade, atualização em informações específicas, participação dos membros da família nos

negócios e mecanismos de créditos, se constituem em motivos de sucesso dessas empresas.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Levantar quais são os meios de comunicação mais utilizados na busca de informações para o negócio;
- Levantar perfil do micro e pequeno empreendedor do município;
- Apurar os critérios exigidos pelas instituições financeiras do município, para fornecer crédito aos pequenos empreendedores;
- Identificar, por ramo de atividade, as empresas com maior tempo de atuação;
- Verificar a incidência da participação dos membros da família nos negócios, bem como seu grau de parentesco;
- Identificar quais medidas utilizadas pelos empresários para se auto-avaliarem como bem-sucedidos;
- Apurar quais os controles gerenciais básicos adotados pelas pequenas empresas do município.

### **1.5 JUSTIFICATIVA**

Conforme LONGO (2001), as estatísticas do SEBRAE, do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e de estudos desenvolvidos nesta área, apontam que micro e pequenas empresas são de suma importância para o desenvolvimento da economia do país. Em estudos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) sobre políticas de apoio às micro e pequenas empresas, incluindo as médias empresas, nos Estados Unidos, Itália e Taiwan, salienta-se a relevância das mesmas para o desenvolvimento da nova economia mundial; com destaque, a respeito da criação líquida de empregos, mesmo em

períodos de recessão.

Num mundo em que há muito trabalho e menos empregos, a Economia está cada vez mais dependente das Pequenas e Médias Empresas, da sua capacidade de criação de emprego, e da sua flexibilidade como instrumento para pôr em prática a capacidade empreendedora e inovadora. Com a importância acrescida destas organizações na economia brasileira, são também maiores as necessidades de avaliar estas empresas.

CLARKE e MONHOUSE (1995), argumentam que a importância da pequena empresa é, em todas as partes do mundo, cada vez mais evidenciada. Especialmente pela sua capacidade geradora de empregos cuja questão tem em todos os países, independentes do seu estágio de desenvolvimento e, em qualquer época. Mais acentuadamente a partir dos constantes avanços tecnológicos que têm, como principal característica a liberação de mão de obra.

LONGENECKER et all (1997) completa que, além da capacidade de fornecer novos empregos, a pequena empresa ainda contribui com a introdução de inovação, com a estimulação da competição econômica, auxiliando a grande empresa além de produzir bens e serviços eficientemente.

A importância das pequenas empresas para as principais economias do mundo foi identificada a partir do relatório elaborado pelo Comitê Bolton de pesquisa sobre Pequenas Empresas, no Reino Unido, em 1971. Este relatório comentava sobre a baixa qualidade dos dados sobre estas empresas e recomendava a criação de uma divisão específica para tratar das pequenas empresas do designado Departamento de Comércio e Indústria, onde um ministro deveria ser responsável, e, ainda que fosse montada uma rede de escritório de auxílio às mesmas (CLARKE e MONKHOUSE, 1995).

A exemplo do que ocorre no resto do mundo, no Brasil além da importância social, as micro e pequenas empresas representam um papel de destaque na economia. Embora com pequenas variações entre os resultados das pesquisas levantadas pelos diversos órgãos que tratam das questões das MPE's, existe



unanimidade entre eles quanto à sua representatividade. O SEBRAE, que no Brasil tem a finalidade de fomentar a criação e o desenvolvimento dessas empresas, divulgou, recentemente, alguns dados sobre o setor: as pequenas empresas somam aproximadamente 99,3% de todo o setor empresarial legalmente constituído (SEBRAE, 1999).

SOUZA (apud CUNHA, 2002) complementa que, a expressiva e dinâmica do crescimento das micro e pequenas empresas é dado ao espírito de coragem, que está ganhando corpo e volume e finalmente mostra as caras no Brasil. Um bom indicativo desse movimento é o número de capitalistas de risco rastreando negócios em que possam investir.

Apesar da importância da MPE's no cenário econômico e social mundial, é elevado o seu índice de mortalidade especialmente nos primeiros anos de vida. Estudos têm sido valorizados, notadamente nos meios acadêmicos, que, além de revelar a crescente valorização da figura do empresário e do ato de empreender, tentam identificar as prováveis causas do fracasso e mesmo de sucesso dos empreendimentos, com o objetivo de alguma maneira, subsidiar tanto os atuais e futuros empresários, como os órgãos governamentais de fomento ao empreendimento, numa orientação mais segura dos negócios, visando o aumento do tempo de existência dos mesmos.

Sobre as causas de grande mortalidade, bem como de sua sobrevivência e crescimento, não há um consenso entre os autores e estudiosos do assunto. Sabe-se, porém, que o índice de empresas que fracassam é elevado. Embora muitos empresários não saibam apontar a razão de seu insucesso, percebe-se que tanto as variáveis internas como externas (que serão melhor definidas no capítulo dois) tiveram influência, podendo uma das duas ter desencadeado o processo ou até terem surgido simultaneamente. O conhecimento dos motivos causadores do sucesso das micros e pequenas empresas podem ajudar os empresários a melhorar a "performance" do seu negócio, proporcionando um melhor direcionamento para a sua fixação e crescimento, além de evitar que alguns investimentos sejam realizados sem um planejamento adequado.

Constitui então, objetivo deste trabalho trazer alguns contributos teóricos para o processo de gerenciamento das micro e pequenas empresas no município de Ivaiporã, Estado do Paraná, pondo em evidência que a falta de controles internos básicos, pode influenciar e contribuir para o insucesso de uma empresa.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo um evidencia-se a apresentação do tema, objetivos e justificativa da pesquisa.

No capítulo dois, procurar-se-á identificar alguns termos e questões-chave para melhor orientação do trabalho e consecução dos objetivos, responde, por exemplo, o que é empreendedor e quais os motivos que levam uma pessoa a empreender. Buscar-se-á, a identificação através da bibliografia, do que se entende por micro e pequenas empresas. Ainda neste capítulo, procurar-se-á levantar algumas dificuldades inerentes ao micro e pequeno negócio no cenário mundial e nacional, bem como discorrer sobre medidas – fatores externos -, que estão sendo tomadas no sentido de minimizar estas dificuldades e a compreensão da palavra-chave sucesso.

No capítulo três, apresenta-se a metodologia da pesquisa, serão definidas a variável dependente – sucesso – e as variáveis independentes: ajuda profissional externa, escolaridade, experiência técnica prévia no ramo, aplicação das funções do processo administrativo, atualização de informações para o negócio, participação familiar e mecanismos de crédito para pequenas e micro empresas. Neste capítulo, será delimitadas, a população e amostra do estudo, além de apresentar o instrumento de pesquisa e a caracterização da área em estudo.

No capítulo quatro informa de que maneira serão analisados os resultados obtidos e serão apresentados os dados referentes às variáveis dependente e independentes definidas no capítulo três deste trabalho, ilustrando-os com tabelas e gráficos, buscando atender aos objetivos propostos.

No capítulo cinco apresentam-se as principais conclusões do trabalho a partir da análise no capítulo anterior, confirmando ou não as hipóteses inicialmente propostas, bem como as questões subjetivas referentes ao sucesso empresarial.

Por fim, mostra-se as referências bibliográficas que ampararam a presente dissertação e os anexos.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo serve de alicerce à parte prática deste estudo. Sendo assim procurar-se-á identificar alguns termos e questões-chave para melhor orientação do trabalho e consecução dos objetivos, tais como: pequena empresa, empreendedor, sucesso e insucesso e as variáveis independentes: escolaridade, experiência técnica prévia no ramo, auxílio profissional externo, aplicação das funções do processo administrativo, atualização do empresário e, participação familiar.

### 2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: CONCEITUAÇÃO E ASPECTOS RELEVANTES

Inicialmente, é fundamental o esclarecimento e o entendimento dos termos relacionados à pequena empresa. O Primeiro deles é a própria definição do que chamamos empresa. DEMAC (1990, p. 13) enfatiza que:

**“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”.**

Existem inúmeros tipos de empresas, operando em diferentes setores da economia, assim como existem, também, diversos critérios de classificação. CHIAVENATO (1995), sugere três categorias para distinguir as empresas, no que se refere ao ramo de atividade:

1. Empresas Industriais: empresas responsáveis pela produção de bens de consumo, ou de produção através da transformação de matéria-prima em produtos acabados.
2. Empresas Comerciais: aquelas dedicadas à venda de mercadorias direto ao consumidor (varejista), ou compram do produtor e vendem ao varejista (atacadista).

3. Empresas de Prestação de Serviços: oferecimento de trabalhos especializados como transporte, lazer, comunicação, estética etc.

LONGENECKER et all (1997) ressaltam que mesmo os critérios para medir o tamanho dos negócios variam. Alguns critérios são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios.

Quanto as MPE's, CLARKE e MONKHOUSE (1995), enfatizam que, como acontece na maior parte das tentativas de categorizar um fenômeno de negócios, não há concordância entre os profissionais, acadêmicos e estudiosos. Encontram-se vários critérios que podem ser utilizados na classificação de empresas, cada um conduzindo a diferentes conceituações de categorias.

Para RESNICK (1990), pequena empresa é aquela que tem, necessariamente o dono na direção da empresa, que ele também denomina de "proprietário-gerente", devendo conhecê-la em profundidade e a controle totalmente, e que a empresa se caracterize pela limitação de recursos.

De acordo com BARROS (apud SAUER e COLOSSI, 1997), os diferentes critérios de classificação se justificam a partir de que o conceito de pequena e média empresa é definido de acordo com as condições gerais do país em que atuam. Assim, empresas consideradas pequenas em alguns países, podem ser classificadas como médias em países menores e de pouco desenvolvimento. Situação similar pode ocorrer dentro de um mesmo país, desde que o mesmo tenha grandes extensões territoriais, com diferentes situações econômico-sociais, como no caso do Brasil.

LONGENECKER et all (1997) relatam alguns critérios para medir o tamanho das empresas, são eles:

- Número de empregados;
- Volume de vendas;
- Valor de ativos;

- Seguro da força de trabalho;
- Volume de depósitos.

Já pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a classificação de Microempresa é aquela que tem de 1 a 19 funcionários e *Pequena Empresa* é a que tem de 20 a 99 pessoas ocupadas.

Quanto à classificação pela mão de obra alocada parece não ser o melhor critério para a classificação do porte da empresa. Empresas muito pequenas em termos de funcionários são hoje capazes de faturar volumes enormes, graças ao poder da tecnologia. Observa-se que empresas comerciais e de serviços requerem um menor contingente de mão de obra do que as industriais, independente do faturamento (CLARKE e MONKHOUSE, 1995). É sabido que as modernas pesquisas realizadas no setor fazem uma diferenciação, por mão de obra alocada na indústria e no setor de comércio/serviços, sendo:

- a) Microempresa: na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados;
- b) Pequena Empresa: na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.

Através do SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, formalizado pela lei de no. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e pela Instrução Normativa SRF n.º 74, de 24 de dezembro de 1996, que regulamenta o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido relativo a essas empresas referente aos impostos e contribuições, define microempresa, pessoa jurídica com uma receita bruta igual ou inferior à RS 120 mil no ano, e como empresas de pequeno porte, pessoa jurídica com uma receita bruta superior a RS 120 mil e igual ou inferior a RS 720 mil ao ano.

Percebe-se, assim, que não há um critério único para a classificação de empresas. Para se minimizar as distorções, é necessário que a variável de classificação escolhida seja a que mais se aproxime dos objetivos de trabalho que a

empresa realiza, além de considerar as diferenças setoriais, regionais e nacionais nesta classificação.

Para a região objeto deste estudo, município de Ivaiporã Estado do Paraná, a classificação utilizada será a oficial estabelecida no país pelo IBGE, ou seja, pelo número de funcionários referente a cada ramo de atuação. Assim, LEZANA (1995), destaca algumas características gerais comuns das organizações empresariais assim classificadas:

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

Quanto à importância, cabe destacar que, atualmente, segundo dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa), as pequenas empresas participam em torno de 98% dos cerca de 4,5 milhões de empresas brasileiras, contribuem em torno de 30% do PIB (Produto Interno Bruto) e são responsáveis por 65% dos postos de serviços no país, representando cerca de 43% da renda gerada nos setores industrial, comercial e de serviços (CRUZ JÚNIOR 2001).

LONGENECKER et all (1997) enfatizam que, é incorreto falar de pequenos empreendimentos como um grupo uniformemente ativo e em expansão. É melhor pensar neles como uma grande coleção de sementes, algumas das quais germinam

e se tornam plantas grandes.

De acordo com SOUZA (1995), várias são as contribuições sociais e econômicas das pequenas empresas, dentre estas, cita-se:

- Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora.
- Contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra seja pelo crescimento das empresas já existentes ou pelo surgimento de novas.
- Relação Capital/Trabalho mais harmoniosa.
- Efeito amortecedor dos impactos do desemprego.
- Efeito amortecedor das 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.

## 2.2 FRAGILIDADE DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, a pequena empresa parece extremamente vulnerável a essa fraqueza. A ineficiência gerencial existe em empresas independente do porte, mas é mais evidente nas pequenas empresas.

LONGENECKER et all (1997) ressaltam que os gerentes de pequenas



empresas, particularmente empresas novas e em crescimento, são limitados pelas condições que não constituem problema ao executivo médio de uma grande empresa, haja vista que, as pequenas empresas não têm dinheiro suficiente, nem pessoas suficientemente talentosas. Precisam enfrentar a dura realidade das pequenas contas bancárias e da gerência limitada.

Apesar de grande número de novos empreendimentos e de sua importância social e econômica, seu índice de fracasso é elevado. Estima-se que no Brasil 80% destes empreendimentos fecham suas portas nos primeiros dois anos de vida e muitos não chegam nem mesmo a completar um ano de vida (RESNICK, 1990).

Nos EUA a estatística é um pouco menos dramática: 40% dos negócios fracassam no primeiro ano; 80% dentro de cinco anos e os que sobrevivem após este período, mais de 80% abrem falência nos cinco anos seguintes (GERBER, 1996).

No Brasil, esta situação é bastante similar. Uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE/SP em dezembro de 1999, com uma amostra aleatória de 1.750 empresas constituídas entre 1995 e 1999 e no rastreamento de empresas que foram encerradas, em novembro e dezembro de 2000, o resultado foi que cerca de 71% das empresas encerram suas atividades antes de concluírem o quinto ano de atividade, sendo que os principais fatores percebidos que afetam a mortalidade são: o tempo e a qualidade do planejamento feito antes da abertura, a dedicação à empresa no primeiro ano do negócio, a gestão do negócio em especial a administração do fluxo de caixa, aperfeiçoamento do produto/serviço às necessidades do mercado consumidor e a conjuntura econômica (SEBRAE, 2001).

Outra pesquisa mais aprofundada também realizada pelo SEBRAE, quanto aos problemas enfrentados pelas pequenas empresas, apontou os seguintes resultados:

Quadro 2.1 – Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil

<b>Carências</b>	<b>%</b>
Não utilizam planejamento de produção	40,0
Não utilizam planejamento de vendas	50,0
Não utilizam sistema de apuração de custos	45,0
Não utilizam sistema de controle de estoques	47,0
Não utilizam técnica de marketing	85,0
Não utilizam treinamento de recursos humanos	80,0
Não utilizam recursos de informática	90,0
Não utilizam sistema de avaliação de produtividade	65,0
Não utilizam mecanismos de controle de qualidade	60,0
Não utilizam layout planejado	75,0

Fonte: LONGO, 2001.

Conforme o quadro acima é visível as carências encontradas pelas micro e pequenas.

Muitos autores que se dedicam a análise dos problemas das MPE's, as dificuldades por que passam as empresas são comuns a todas elas, indiferentemente de seu porte, mas é nas menores que elas se apresentam em toda a sua extensão e intensidade. Quanto menor a empresa, a quantidade de problemas, bem como a sua gravidade tendem a ser maior. Embora as dificuldades decorrentes do ambiente, que independem de decisões internas sejam comuns a empresas grandes e pequenas, são mais sensíveis nestas últimas (BARROS e MODENESI, 1973).

As pequenas empresas nos países subdesenvolvidos enfrentam mais obstáculos do que nos países industrializados. HULL (apud SAUER e COLOSSI, 1997) enumera quatro fatores para isto: (a) acesso muito limitado ao crédito de

bancos ou outras instituições de crédito, (b) falta de assistência técnica e mercadológica, (c) políticas ambientais duras, deixando-as sempre fora da lei, (d) falta de acesso a matérias-primas, e (e) falta de acesso a negócios maiores.

O SEBRAE juntamente com CLARKE e MONKHOUSE (1995) relatam as maiores dificuldades encontradas pela pequena empresa, são elas:

- Pequeno volume de atividades;
- Pressão de fornecedores e clientes;
- Falta de atualização;
- Falta de representatividade e,
- Crédito inacessível.

Entre os fatores acima enunciados, ressalta-se a unanimidade entre os estudiosos, autores de bibliografia especializada e jornalistas econômicos, que a maior dificuldade está na obtenção de recursos financeiros (CLARKE e MONKHOUSE, 1995).

Na opinião de SOLOMON (apud SAUER e COLOSSI, 1997), além da inexistência de economia de escala, os pequenos empresários apresentam três pontos fracos principais: (a) análise inadequada ou superficial para a escolha inicial do ramo de negócio; (b) capitalização insuficiente; e (c) capacidade gerencial medíocre. A escassez crônica de capital dificulta que sejam feitos investimentos importantes em: (1) maquinários, para o aumento da produtividade e lucratividade; e, (2) implantação de uma organização comercial especializada e eficiente. Ocasionalmente pela baixa lucratividade, há baixa retenção de ganhos e, por conseguinte, a não alavancagem da empresa. Os poucos recursos financeiros forçam o empresário a se instalar em áreas não muito propícias e em local menor que o desejado. Os problemas são acentuados freqüentemente pela falta de habilidade gerencial encontrando-se deficiências na gestão de estoques, contabilidade e de recursos.

Já segundo APLEGATE (1992), as pequenas empresas vão à falência mais por falta de informação do que pela falta de dinheiro. Entretanto, é preciso ressaltar que esta ferramenta não é suficiente, porém, ela é fundamental.

De acordo com a classificação apresentada pelo CNI/DAMPI (apud SAUER e COLOSSI, 1997) os problemas das pequenas e médias indústrias brasileiras podem ser separados em duas categorias: (a) problemas internos e (b) problemas externos.

Referente aos primeiros, de ordem interna, os mais importantes estão relacionados às áreas de produção, comercial, administração geral, controle de custos, finanças e planejamento.

Quanto à área de produção, os problemas ocorrem por conta das deficiências no processo produtivo, no planejamento e controle da produção, no arranjo físico (layout), atribuído, na maioria das vezes, pelo crescimento desordenado. Outros problemas de menor intensidade são citados: os relacionados à qualidade do produto, à eficiência na organização de estoques de matéria-prima e de produtos acabados, à supervisão e chefia, à manutenção do maquinário, ao desenvolvimento de novos produtos ou mudanças nos produtos existentes.

No que diz respeito à área comercial, seus problemas advém, normalmente, pelo quadro deficiente de recursos humanos que dispõem. Outros, com uma formulação de uma ineficiente política de vendas frente aos concorrentes, além da falta de organização das equipes. É comum as pequenas seguirem normas e práticas impostas pelas grandes empresas.

Com referência aos problemas na área de administração geral, a falta de delegação, ocasionando a concentração de responsabilidades e atribuições na pessoa do proprietário, bem como a carência de informações gerenciais, desencadeiam uma série de problemas e vícios na estrutura administrativa, ocasionando em má administração e favorecendo a perda de competitividade.

A ausência de um programa interno de controle de custos é um dos pontos

mais críticos das MPE's, não havendo sistemas de custeio de produtos em quase a totalidade das unidades fabris. LONGENECKER et all (1997) alertam que o controle envolve a avaliação de resultados operacionais, seguida da ação remediadora quando os resultados desviam do plano. A atividade de controle é necessária para manter o negócio “no rumo” e assegurar que os planos sejam seguidos.

Com respeito às finanças, os maiores problemas estão na falta de um planejamento, controle e acompanhamento financeiro, carecendo de uma implantação prática e eficiente de um programa de controle orçamentário.

LONGENECKER et all (1997) fazem observação quanto aos problemas externos, ressaltam que o mais significativo está na carência de informações sobre a evolução do mercado para seus produtos. Geralmente os administradores de pequenas empresas não entendem questões de estratégia de produto. Isso gera ineficiência e conflito nos esforços de marketing. Isto faz com que estas empresas sejam incapazes de expandir as vendas para outros mercados, uma vez que desconhecem informações sobre a situação da oferta, procura e preços dos mercados externo e interno e à inexistência de uma organização que possa assisti-las nestas áreas. Haja vista que, para as MPE's o acesso às fontes de processos e métodos de trabalho mais modernos é dificultado; isto quer dizer que elas não têm se favorecido com os avanços tecnológicos que beneficiam as grandes empresas, aliado à falta de um sistema de transferência de tecnologia das instituições de pesquisa para estas empresas.

Outro problema encontrado é a dificuldade de contratação e/ou manutenção de mão de obra especializada, uma vez que não pode competir com os salários pagos pelas grandes empresas. Para LONGENECKER et all (1997), contratar pessoas certas e obter seu desempenho motivado são fatores essenciais para atingir o potencial de qualquer negócio. Um recrutamento agressivo requer que o empregador assuma a iniciativa de localizar candidatos suficientes que estejam disponíveis para permitir uma boa escolha. O recrutamento e a seleção de empregados estabelecem a base para os relacionamentos humanos de uma empresa.

AKIO MORITA (apud STONER e FREEMAN, 1999) pontua que, a missão mais importante para o administrador é desenvolver um relacionamento saudável com seus empregados, criar um sentimento familiar dentro da organização, um sentimento de que os empregados e administradores compartilham o mesmo destino.

LONGENECKER et all (1997) ressaltam que o maior problema que as pequenas empresas enfrentam, é dinheiro; onde conseguiu-lo, como obtê-lo e onde conseguir o suficiente quando se precisa dele. Surge então empréstimos de instituições financeiras. Aí se deparam com as seguintes situações; (a) enorme quantidade e complexidade das exigências, (b) demora na obtenção do financiamento em decorrência da desfavorabilidade dos índices financeiros, e (c) dificuldades em oferecer garantias reais aos financiamentos, acarretando a liberação de valores inferiores à sua necessidade ou ao impedimento total ao financiamento solicitado.

Outra dificuldade que afeta o setor, são os problemas de natureza fiscal, pois além do grande ônus administrativo que acarretam, a complexidade e a mutabilidade das leis dificultam o seu cumprimento.

As dificuldades no acompanhamento das bruscas variações de um mercado em expansão, funcionando como um elemento de pressão ao empresário, obrigando-o a uma rápida e permanente adaptação às novas condições estruturais, é mais um problema observado.

Segundo SCHÖLLHAMER e KURILOFF (apud SAUER e COLOSSI, 1997), as pequenas empresas têm seus problemas originários na excessiva centralização, na especificação inadequada das responsabilidades do trabalho, no desequilíbrio entre responsabilidade e autoridade, na inflexibilidade organizacional, e na falta de preocupação com relacionamentos organizacionais informais.

RESNICK (1990), salienta que a margem de erro para uma pequena empresa é mínimo, não havendo tempo de se preparar para um período longo de aprendizado e, como não tem recursos para altos lances, escolhe negócios menos

arriscados. São altamente vulneráveis a qualquer mudança repentina, tanto interna quanto externamente; confirmando que a pouca disponibilidade de caixa nos primeiros anos de operação é o maior responsável por sua fragilidade.

Um ponto que não deve ser esquecido pelas MPE'S, é que a flexibilidade e a informalidade podem ser úteis no início, mas o crescimento exige mais formalidade no planejamento e controle. Haja vista que a tensão freqüentemente se desenvolve à medida que os padrões tradicionais de gerenciamento sem cobranças se tornam desfuncionais (LONGENECKER et all, 1997).

O SEBRAE (2001) ressalta que, não se pode atribuir a um único fator a causa do fechamento das empresas. A mortalidade das empresas está associada a um conjunto amplo de fatores que, à medida que se acumulam, elevam substancialmente as chances do negócio ser mal sucedido.

Com relação às expectativas dos micro e pequenos empresários, apesar das dificuldades, da desvalorização do Real, para a maior parte dos empresários a tendência é que o quadro econômico se estabilize, e esperam um aumento na demanda de seus produtos.

## 2.3 O EMPREENDEDOR E O SUCESSO E INSUCESSO DA PEQUENA EMPRESA

BOM ANGELO (2002) observa que, o sonho do empreendedor é quase uma loucura e quase sempre isolado. Quando vê alguma coisa nova, sua visão não é compartilhada por outros. Assim, a força de vontade é fundamental para empreender. BATY (1994, p.3) salienta que:

**“(...) os empreendedores têm sido estudados, sozinhos ou em grupo, por um longo período. Os psicólogos estão interessados em descobrir quais são suas motivações. Os investidores estão interessados em descobrir algum “teste de saliva” que permita detectar quais empreendedores poderão torná-los ricos. Os professores de administração estão interessados em questões do tipo se e como ensinar o modelo de comportamento e as habilidades empreendedoras aos alunos (...)”**.

Para ZIMMERER e SCARBOROUGH (1998, p. 3) "um empreendedor é aquele que cria um negócio em face do risco e incerteza para o propósito de obter lucro e crescimento pela identificação de oportunidades e obtenção de recursos necessários para investir nelas".

O termo "empreendedor" pode ser empregado como sinônimo de empresário. Na visão de LONGENECKER et all (1997, p.7):

**"Os empreendedores são os heróis populares da vida moderna empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva, a cada ano, milhares de indivíduos desse tipo, de adolescentes a cidadãos mais velhos, inauguram novos negócios por conta própria e assim fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico. Embora alguns autores restrinjam o termo empreendedor aos fundadores de empresas, usamos uma definição ampliada que inclui todos os gerentes-proprietários ativos".**

STONER e FREEMAN (1999) relatam que, em meados da década de 80, Thomas Begley e David Boyd estudaram a literatura psicológica sobre *entrepreneurship* num esforço de diferenciar empreendedores de pessoas que administram pequenas empresas, em conclusão identificaram cinco dimensões:

- necessidade de realização: Os *entreprenneurs* estão no topo do conceito de necessidade de realização;
- *locus* de controle: A idéia de que os indivíduos e não a sorte ou o destino controlam suas próprias vidas.
- tolerância ao risco: Os *entrepreneurs* que se dispõem a correr riscos moderados parecem obter mais retorno sobre os ativos do que os que não correm riscos.
- tolerância ambigüidade: Até certo ponto, enfrentam mais ambigüidades, já que podem estar fazendo certas coisas pela primeira vez, e porque



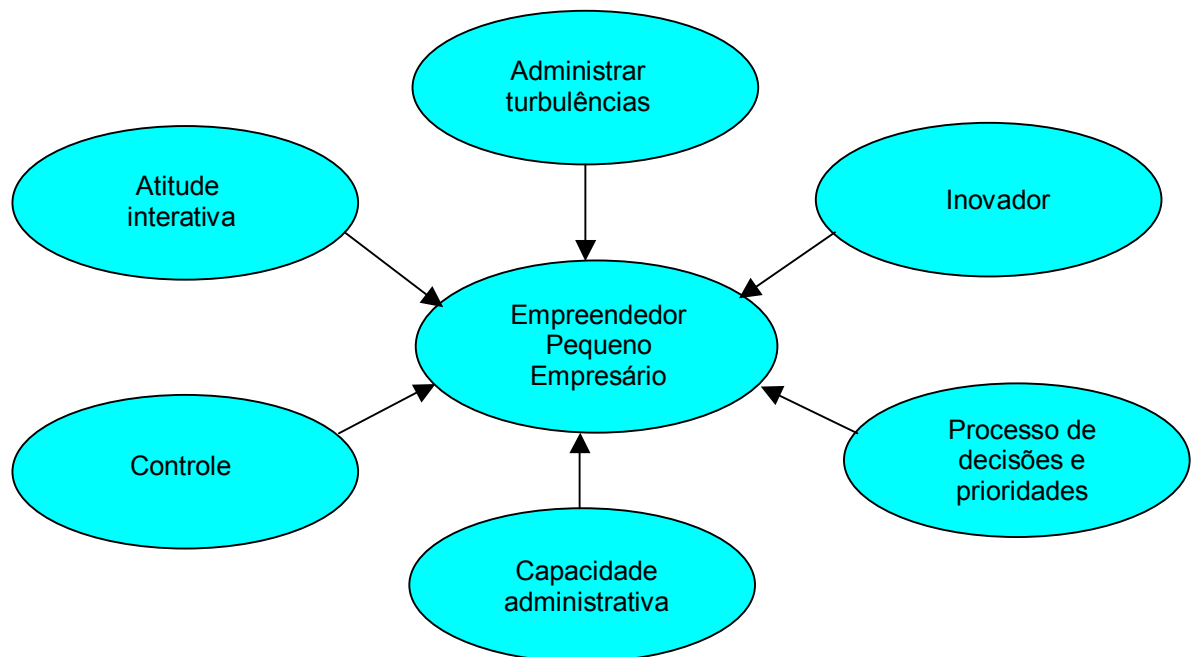
podem estar arriscando sua própria subsistência.

- comportamento do tipo A: Refere-se à tendência de se fazer mais coisas em menos tempo e, se necessário, a despeito das objeções feitas pelos outros.

Já para DEAKINS (1996) empreendedor de sucesso é aquele que minimiza seus riscos através da limitação das incertezas financeiras ou reduzindo o grau de dúvidas. Assim, ele pode avaliar os riscos apuradamente, a partir de sua identificação, e tomar decisões mais confiáveis.

Assim cabe destacar algumas características indispensáveis ao empreendedor, segundo OLIVEIRA (1991), a figura 2.1 resume estas características:

Figura 2.1 – Características do Empreendedor



Fonte: OLIVEIRA (1991, p.358)

Já as características do empreendedor segundo ZIMMERER e SCARBOROUGH (1998) são:

1. Desejo de Responsabilidade: empreendedores sentem uma responsabilidade pessoal com os resultados dos negócios aos quais estão relacionados. Preferem estar no controle dos recursos, administrando-os pessoalmente.
2. Preferência pelo Risco Moderado: empreendedores só assumem riscos calculados, ou seja, só se comprometem em tentar alcançar objetivos que eles considerem reais e possíveis, geralmente em áreas em que possuem conhecimento técnico ou experiência anterior, o que aumenta a probabilidade de sucesso.
3. Confiança: empreendedores são muito confiantes em seu sucesso. Eles são otimistas.
4. Desejo de Renovação: empreendedores desejam aprender continuamente, e sempre buscam por novos desafios.
5. Grande Nível de Energia: empreendedores são mais ativos do que as pessoas comuns. Essa energia pode ser fundamental para conseguir manter a empresa aberta, devido às longas horas de trabalho duro e as dificuldades constantes.
6. Orientação para o Futuro: empreendedores procuram constantemente por oportunidades. Eles não se preocupam com o que aconteceu ontem, e sim com o que acontecerá amanhã.
7. Organização: empreendedores sabem como organizar sua empresa, colocando as pessoas certas nos lugares certos, minimizando os desperdícios.
8. Desejo por Realização: o empreendedor possui uma amplitude muito maior do que a maioria das pessoas para o termo realização. O que os

empreendedores buscam não é apenas dinheiro, riqueza. Eles buscam a harmonia consigo mesmos, obtendo a satisfação de suas necessidades. Segundo BIRLEYWESTHEAD (apud VIEIRA, 2001) essas necessidades são: aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e auto realização.

Neste sentido, VIEIRA, (2001) cita que a ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração divulgou, uma pesquisa que procurou traçar o perfil e habilidades do empreendedor. Considera-se que os resultados dessa pesquisa são de grande importância na formação do administrador, em virtude de refletirem uma realidade presente que pode direcionar o futuro desse profissional e da própria administração. De acordo com a pesquisa, os itens que devem compor o perfil do administrador são:

1. Formação humanista e visão global que habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente.
2. Formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática organizacional.
3. Internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional.
4. Competência para empreender ações, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações.
5. Compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.
6. Atuação de forma interdisciplinar.

Complementa o autor, que em relação às habilidades, existem três tipos básicos de habilidades essenciais para o administrador: a habilidade técnica, a

habilidade humana e a habilidade conceitual.

- A habilidade técnica é a capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização.
- A habilidade humana é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las, como indivíduos ou como membros de grupos.
- A habilidade conceitual é a capacidade de conhecer e integrar todos os interesses e atividades de uma organização, enxergando a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem uma das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afeta o todo.

Todas as habilidades são importantes para um administrador. Entretanto o que vai determinar qual delas é mais importante é o nível hierárquico que ele ocupa na empresa.

Dado o exposto, é imperativo salientar que, não é somente a possibilidade de lucro que motiva alguém a criar um empreendimento. Razões como o desejo de auto-realização, a vontade de testar uma idéia, o surgimento de uma oportunidade ou a necessidade de sobrevivência também são apontadas como fatores motivacionais para o início de um negócio.

Um estudo recente da FGV (Fundação Getúlio Vargas, 2000) feito para apontar as razões que levaram cerca de 10 milhões de brasileiros a montar negócio, mostra que 2 milhões abandonaram o emprego para empreender. Outro motivo são as demissões em massa em grandes empresas, além das adesões ao plano de demissão voluntária. O fato, porém, é que os profissionais brasileiros descobriram na pele que empresa grande não é sinônimo de segurança nem de satisfação no trabalho.

Já a situação no Estado do Paraná é promissora quanto ao surgimento de novos empreendimentos. Por uma pesquisa realizado pelo SEBRAE (1999), tomada

como fonte as Juntas comerciais do Estado, detectou-se um crescimento médio anual a partir de 1994 na constituição de empresas, na ordem de 5%. A nível nacional este crescimento foi, em média de 1,5%. A localização estratégica face ao Mercosul, a crescente mecanização do campo com a conseqüente liberação de mão de obra, a atuação governamental agressiva especialmente na atração de grandes empresas criando novas oportunidades, podem ser responsabilizados por este fato.

GOIS (1998) observa que, os ganhos obtidos pelo microempresário desde o Plano Real, no Estado, são bem maiores do que dos trabalhadores regularizados, com carteira assinada ou daqueles que atuam como empregados, mas sem carteira.

Assim, cabe salientar que, a criação de novos empreendimentos é importante tanto para os indivíduos quanto para a sociedade, a região ou o município. Entretanto, conforme já foi mencionado, os índices de mortalidade das pequenas empresas são altos e interferem na economia de todo o país. A pequena empresa, pelo próprio porte em contraposição às grandes corporações, atende aos requisitos essenciais para o sucesso de qualquer empresa no futuro, que são: sensibilidade, agilidade, flexibilidade e clareza, (CLARKE e MONKHOUSE, 1995).

De acordo TIMMONS (1985), os estatísticos e pesquisadores possuem dados e respostas imediatas para a explicação do sucesso, mas não possuem estudos precisos para os fracassos, o que dificulta a possibilidade de prever os problemas. "O fracasso é um órfão". Para preencher esta lacuna e reverter os altos índices de fracasso, pesquisadores dos mais diversos países procuram levantar dados e tirar conclusões que modifiquem este quadro.

Complementa o autor que, qualquer modelo unidimensional que tente purificar a base comum para os muitos casos de sucesso (como um perfil psicológico ou característica singular, ou uma idéia ou tecnologia ímpar) pode significar um grande avanço. Entretanto a falência de um empreendimento isolado não significa a queda de uma carreira empreendedora. Dessa forma, muitos pesquisadores procuram compreender os fatores relacionados aos pequenos negócios, sejam eles as possíveis razões para o sucesso ou fracasso. Algumas considerações para o sucesso ou fracasso das pequenas empresas estão descritas

abaixo.

De acordo com PEREIRA e SANTOS (1995), a ênfase na realização da vontade própria pode ser considerada um aspecto importante para o sucesso em quase todas as profissões, embora o seu excesso, sem o complemento da afetividade nas relações humanas, leve a uma busca pelo poder sem medida. Considera também empreendedor bem sucedido, aquele que é capaz de administrar suas necessidades e frustrações, sobrepondo-os a abertura de novas oportunidades de realização, mantendo a automotivação, mesmo em situação de fracasso momentâneo.

LONGENECKER et al (1997) alertam que, o preparo adequado para assumir um empreendimento requer certa combinação de educação e experiência. Já o quanto ou de que tipo cada um precisa é difícil especificar, haja vista que diferentes tipos de iniciativas exigem preparações diferentes.

RESNIK (1990), salienta que a simples consciência e a compreensão real das exigências para administrar a empresa, são os fundamentos da inteligência da administração, e relaciona dez exigências, consideradas por ele como Condições Decisivas para o Sucesso e Sobrevivência:

1. Ser objetivo;
2. Manter tudo simples e focalizado;
3. Proporcionar bens e serviços excelentes e distintivos que satisfaçam as necessidades e desejos de grupos seletos de clientes;
4. Determinar como atingir e vender para seus clientes;
5. Criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que o empresário não pode fazer sozinho;
6. Manter os registros e controles contábeis que o empresário precisa usar para compreender e administrar a empresa;

7. Nunca ficar sem disponibilidade de caixa;
8. Evitar as armadilhas do crescimento rápido;
9. Conhecer sua firma de trás para frente;
10. Planejar o futuro.

MCCLELLAND e WINTER (1971) atribuem o êxito de qualquer empreendimento a determinadas características comportamentais associadas à necessidade de realização traduzidas por algumas atitudes, chamadas de empreendedoras. Essas características comportamentais são: a) busca de oportunidades e iniciativa; b) persistência; c) correr riscos calculados; d) exigência de qualidade e eficiência; e) comprometimento; f) estabelecimento de metas; g) planejamento e monitoramento sistemáticos; h) busca de informações; i) persuasão e rede de contatos; e, j) independência e autoconfiança.

RESNICK (1990) complementa que, uma administração eficiente e eficaz traduzida pelo conhecimento, direção e controle fazem com que o sucesso, concentrado na figura do empresário, seja um resultado natural e que, a pura compreensão dos fatores básicos causadores do sucesso ou fracasso da empresa, facilitem a superação das dificuldades.

STONER e FREEMAN (1999) pontuam que, as empresas não devem inovar fora de sua área de competência. Sendo que, não se deve exigir que novos empreendimentos dêem altos retornos sobre investimentos a curto prazo, a persistência é uma característica importante do empreendedor de sucesso.

De acordo com DRUCKER (1996), a direção dos esforços para onde a empresa esteja melhor qualificada, onde estiverem centralizados seus pontos fortes, onde sua vantagem competitiva existir, aumentarão suas chances de sucesso. Da mesma forma que a manutenção da simplicidade, do talento, da experiência e a boa utilização do tempo; qualidade do produto e serviço; controle administrativo e capital severamente limitado favorecem o sucesso dos pequenos negócios.

Segundo SAUER e COLOSSI, (1997), um modelo proposto pelo *B.I.M. - British Institute of Management (1992)* - relaciona alguns fatores percebidos que afetam o sucesso das pequenas empresas em diversos momentos de sua existência e faz referência a suas áreas funcionais, sendo:

- recursos humanos - o sucesso dessas empresas está diretamente relacionado a capacidade e habilidade de um reduzido número de pessoas, mas principalmente à competência administrativa do dirigente;
- escolha do produto - a concepção do negócio e a sua definição dos produtos que serão produzidos/comercializados no decorrer do tempo;
- estrutura administrativa - a adoção de uma estrutura mais apropriada com os objetivos e particularidades do negócio;
- aspectos legais e fiscais - o pleno conhecimento das oportunidades e restrições nestes aspectos é decisivo para a sobrevivência do negócio;
- planejamento de marketing - o total conhecimento do mercado consumidor, define o volume de vendas;
- planejamento das finanças - a escassez de recursos financeiros requer aplicação cuidadosa; e,
- crescimento planejado - a mudança de tamanho da empresa deve ser acompanhado com muito critério e atenção.

É sabido que há fatores externos que independem da administração da MPE's não sendo resultado exclusivo da atuação gerencial do empresário tanto no início como na continuidade do empreendimento, e que também podem interferir diretamente sobre o seu sucesso. Neste sentido destacam as questões relativas aos aspectos legais e tributários, estímulo à educação profissionalizante, ao fortalecimento das associações, facilitação ao sistema financeiro, desburocratização quando da constituição da firma, e outras variáveis externas como co-responsáveis da viabilização do pequeno negócio, entendendo que a atuação efetiva do governo é



fundamental neste processo STALEY e MORSE (apud SAUER e COLOSSI, 1997).

O SEBRAE também defende que no Brasil as dificuldades das MPE's se inicia com a não concretização do tratamento diferenciado a essas empresas previsto no artigo 179 da Constituição Brasileira. Somado a isto, ao contrário das grandes organizações, as MPE's têm menor influência na formulação do modelo econômico de desenvolvimento do país, ou seja, menor representação política. Geralmente pequenos empresários não são consultados quando traçam programas de governo, além do que, os técnicos responsáveis pela formulação desses programas advém das grandes empresas do setor privado, fazendo prevalecer os paradigmas já adquiridos (GRIMALDO e MANCUSO, 1994).

Quanto as causas de desaparecimento de tantas pequenas empresas, SOUZA (1995), cita como principais:

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

Segundo CHÉR (1991) as principais causas do fracasso das pequenas empresas são:

- Inexperiência no ramo de negócios: falta de informação e conhecimento prévio ocasiona falta de competência administrativa, falta de resistência e incapacidade de assumir riscos.
- Legislação Tributária.
- Baixo volume de crédito e financiamento.
- Mão-de-obra desqualificada.

- Atendimento excessivo de objetivos pessoais.
- Obsolescência de métodos, equipamentos e mentalidade empresarial.
- Falta de comunicação entre sócios, funcionários, fornecedores, clientes.

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

#### Contabilidade e Administração financeira

- Marketing
- Recursos Humanos
- Produção
- Tecnologia
- Legislação.

## 2.4 VARIÁVEIS INDEPENDENTES

Como foi visto no decorrer dos itens anteriores, vários são os fatores que influenciam o sucesso de uma empresa, mas, de uma maneira geral, convergem entre si e resumem-se em alguns conceitos, os quais serão chamados, no presente estudo, de variáveis. Sendo assim, a seguir discorrer-se-á um pouco sobre estes, os quais alicerçam a parte prática deste estudo.

### **2.4.1 Controles básicos da pequena empresa**

LONGO (2001) afirma que, existem carências nas microempresas e empresas de pequeno porte, relacionadas principalmente à falta de controles e planejamentos básicos.

A publicação do SEBRAE “Como abrir seu próprio negócio” (1992), ressalta a importância de um sistema de controle interno eficiente porque:

- A pequena empresa tem recursos limitados e precisa que eles sejam empregados onde produzam melhores resultados. Por isso é muito importante um sistema de controle e informação.
- Com a ajuda dele o empresário terá um sistema de contabilidade e financeiro que lhe mostrará o que está acontecendo com sua empresa e servirá de base a decisões quanto à administração dos recursos e resultados.

Diante deste contexto, o SEBRAE elaborou um Manual de Controles Básicos para Micro e Pequenas Empresas, que trata de instrumentos de controle, cujo objetivo é orientar e facilitar a rotina operacional nas pequenas empresas. Segundo este, os instrumentos básicos de controle são:

**a) Registro de Caixa e Bancos:**

“Este controle tem a finalidade de manter o registro de todos os recebimentos e pagamentos (dinheiro e/ou cheques) da empresa que ocorrem diariamente”. (LONGO, 2001, p.47). O que permite ao dirigente de micro e pequenas empresas um melhor acompanhamento das aplicações dos recursos disponíveis na empresa.

**b) Controle de estoques**

Conforme LONGO (2001, p. 47):

**“os estoques constituem aplicações da empresa, sendo assim podem representar uma parcela relevante dos ativos totais da mesma. Além do controle dos itens que compõem os estoques, a manutenção de determinados níveis ideais torna-se de fundamental importância para a empresa”.**

Sendo assim, um controle rígido dos estoques, fornece ao pequeno empresário, de maneira rápida e eficiente, informações que permitem avaliar o

volume de capital aplicado em estoques, verificar e acompanhar a rotação de giro dos estoques, calcular o CMV/CPV (Custo da Mercadoria Vendida / Custo do Produto Vendido), bem como conhecer a quantidade física existente etc., que tornam possível a este, decidir e administrar melhor suas necessidades de compra e suas estratégias de venda (LONGO, 2001).

LONGENECKER et all (1997) ressaltam que, fazer estoque não é algo mau em si. Entretanto, fazer estoques com administração inadequada e sem controle poderá resultar em aumento substancial dos custos, criando uma perda de recursos para a pequena empresa. Os administradores devem praticar restrições sobre estoque.

### **c) Controle de Contas a pagar e a receber**

Os Controle de Contas a pagar e a receber “são controles que visam dar informações essenciais referentes aos compromissos assumidos e créditos da empresa, provenientes de vendas a prazo”. (LONGO, 2001, p.47).

Embora contas a pagar sejam obrigações legais, elas podem ser pagas em diversos prazos ou podem até mesmo ser renegociadas em alguns casos. Portanto, a administração financeira de contas a pagar depende de negociações e prazos, (LONGENECKER et all, 1997).

O controle de contas a receber permite conhecer e acompanhar, de forma ordenada, o valor total e/ou parcial das contas a receber, auxiliando o administrador quanto ao retorno das vendas realizadas a prazo. Enquanto que, o controle de contas a pagar fornece informações sobre o volume de obrigações junto a terceiros (fornecedores, tributos, bancos, entre outros), proporcionando ao empresário uma visualização global e maior segurança quanto à procedência dos compromissos assumidos, permitindo acompanhar, de forma objetiva, o total de pagamentos a serem efetuados no período, servindo de base para a administração de prazos para futuras compras.

#### **d) Fluxo de Caixa**

Conforme ZDANOWICZ (1995, p.37), o fluxo de caixa pode ser definido como:

**“o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo”.**

Sendo assim, o fluxo de caixa é uma demonstração para o apoio da gerência financeira com projeções da movimentação financeira da empresa para os próximos períodos, geralmente semanas, meses, trimestre etc.

LONGENECKER et all (1997), destacam algumas práticas de administração de crédito que podem ter efeitos positivos no fluxo de caixa:

- minimização do tempo entre expedição, faturamento e envio de avisos de cobrança;
- revisão da experiência de crédito visando determinar gargalos do fluxo de caixa;
- providenciar incentivos para pagamento imediato através de descontos;
- controle cronológico mensal ou mesmo semanal de contas a receber, para poder identificar rapidamente qualquer conta não paga;
- usar métodos mais eficazes disponíveis para cobrança de contas em atraso.

Segundo LONGO (2001), através destes instrumentos básicos de controle o empresário terá informações antecipadas da situação prevista para os próximos dias da empresa e isso lhe dará condições de tomar decisões para aplicação das sobras de caixa em compras que apresentem melhores condições de preço, realizar aplicações financeiras que tenham rendimento satisfatório, dentro de espaço de

tempo disponível e buscar alternativas para suprir necessidades de caixa, seja através de um maior esforço de vendas, empréstimos bancários, prorrogação de prazos junto a fornecedores, além de outras alternativas.

#### **2.4.2 Escolaridade**

DRUCKER (apud COHEN, 1999) enfatiza que, distribuir renda pra valer, só com educação. A desigualdade real é, e será cada vez mais, entre gente com educação formal e gente sem ela. Escolaridade refere-se aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino, (ENCICLOPÉDIA KOOGAN HOUAISS, 1998). O empresário deve possuir um nível mínimo de escolaridade, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas.

SCHUMACHER (1983), defendendo a importância da educação, diz que, é o homem, e não a natureza quem proporciona o primeiro recurso, colocando que o fator-chave de todo o desenvolvimento nasce da mente humana. A partir da existência de escolas que aprimoram a educação, é que a iniciativa, a invenção, a atividade construtiva são capazes de se desenvolver. É através da educação que as pessoas comuns podem enfrentar os problemas suscitados pelo progresso, como também transmitir idéias de valor e indicar o que fazer com nossas vidas, partindo da premissa que o indivíduo, a partir daí, já se encontra preparado para decodificar e interpretar os fatos e as informações que lhe permeiam. É sabido que, com a diminuição dos postos de trabalho liberando profissionais de alto nível, há o aumento do período de permanência do aluno nas escolas e o crescimento do número pessoas que concluem o nível superior nas universidades brasileiras, melhorando assim, o perfil dos novos empreendedores com respeito ao nível de escolaridade. A questão é acelerar o aprendizado, explicitá-lo, aproveitá-lo da melhor forma possível. Hoje há um ambiente muito mais propício ao aprendizado, nem que seja apenas pela pressão de mercado. Há dez anos, apenas um em cada seis estudantes era adulto nos EUA. Hoje, quatro em cada seis estudantes de nível universitário estão fazendo cursos após a formatura (DRUCKER apud COHEN, 1999). Atualmente, a inclusão nas grades curriculares dos cursos de Administração de algumas universidades brasileiras de disciplinas voltadas à formação de empreendedores, e acreditam que o empreendedorismo pode, sim, ser aprendido,

elas propõem a ir além, facilitando o acesso do empreendedor a caminhos que viabilizem suas idéias, aumentando sua chance de sobreviver (BOM ANGELO, 2002). Esta medida visa corrigir duas grandes falhas seculares em nosso meio acadêmico: o de formar *empregados* e, para atuar em grandes empresas.

Com referência a esta iniciativa, LONGENECKER et all (1997) informam que a Wharton School, nos Estados Unidos foi a primeira a oferecer diploma em empreendimento, em 1973, muito embora alguns discutam a validade destes cursos, defendendo que os empreendedores já nascem com este dom ou que as influências da primeira infância são mais importantes que a educação. Embora não se possa afirmar que a escolaridade esteja correlacionada com o sucesso, é sabido que ela pode contribuir positivamente, conforme explicita a Figura 2.2:

Figura 2.2 - Nível Educacional nos Estados Unidos, na década de 90.



Legenda:

1. Segundo grau incompleto
2. Segundo grau completo
3. Superior incompleto
4. Superior completo/pós-graduação

Fonte: LONGENECKER et all. (1997, p.15).

A figura nos dá ciência de que a educação formal de novos proprietários é superior àquela do público adulto em geral. Isto sugere que não se poderia esperar sucesso com base em uma educação formal abaixo do padrão, assim conclui-se que o sucesso está mais perto das pessoas com um nível de escolaridade maior.

### **2.4.3 Experiência técnica prévia**

A questão da experiência é bastante valorizada, principalmente no mundo empresarial. Diferentemente dos conhecimentos que podem ser transmitidos, a experiência tem que ser vivenciada. Cada indivíduo é responsável pela aquisição de experiência nos diversos aspectos de sua vida. A experiência em empresas que pode influenciar no sucesso de um empreendedor é a que se pode chamar de uma visão global, ou seja, o conhecimento do funcionamento de uma organização como um todo.

Na maioria dos casos de sucesso, o empresário domina as noções básicas necessárias para desenvolver o novo negócio. As complementares devem ser conseguidas através das experiências dos sócios ou colaboradores. É comum o futuro empreendedor que domina os aspectos técnicos de fabricação de um produto se aliar a um sócio que domine os aspectos comerciais. Tanto o conhecimento direto como o indireto sobre o futuro ramo de atuação, são vitais para o sucesso. O conhecimento direto é o demonstrado pelo futuro empreendedor ou por seus sócios; o indireto implica no seu acesso através de ramos de negócios já consagrados, como, por exemplo, as franquias. Nesta modalidade, o futuro empreendedor recebe todo o conhecimento necessário para desenvolver um novo negócio, inclusive treinamento e orientação profissional. (DEGEN, 1989).

MORRIS (1991), seguindo este pensamento, enfatiza que a escolha de um ramo de negócio deve ser canalizada para onde já se disponha de alguma experiência, além da respectiva tradição familiar naquele ramo.

Segundo LONGENECKER et all (1997), a educação e a experiência fazem parte da preparação necessária para a maioria dos empreendedores. Embora os requisitos variem com a natureza e as exigências de um negócio específico, certo



tipo de *know-how* é exigido.

Conforme um estudo feito por IBRAHIM e GOODWIN (apud LONGENECKER et all, 1997), identificou três fatores gerais que os donos de negócios consideravam mais importantes para o seu sucesso, são eles:

- *valores associados à carreira de empreendedor*, no qual incluía intuição, criatividade, noção de independência, extroversão, disposição de assumir riscos e alta valorização do tempo;
- *habilidades gerenciais*, que, entre outros fatores se incluía a experiência antes de ser dono de um negócio e a educação e uma estrutura organizacional simples;
- *habilidades interpessoais*, neste destaca-se o bom relacionamento com um representante de crédito, boas relações com clientes e com empregados.

Embora não seja possível delinear os requisitos educacionais e de experiência com grande precisão, vale ressaltar que para os que desejam empreender maximizam seu preparo dentro dos limites e recursos, obtenha conhecimento relevante e pratique o máximo que puder.

#### **2.4.4 Apoio profissional externo**

Para LONGENECKER et all (1997) a assistência externa pode complementar o conhecimento pessoal do ocupado gerente-proprietário e a experiência de alguns poucos especialistas que fazem parte da folha de pagamento da empresa.

CLARKE e MONKHOUSE (1995) pontuam que a qualidade do empreendedor, cujo ingrediente essencial parece ser a capacidade para identificar oportunidades por meio da imaginação e presciência, dotado de extraordinária energia e capaz de explorar oportunidades, precisa, para a realização destes fatores, um gerenciamento eficaz dos recursos que dispõem, que pode vir através da ajuda profissional externa.

Segundo BATY (1994), os empreendedores são, em geral, gerentes displicentes, sentem dificuldades em administrar suas empresas, como contratar pessoal, despedir, acompanhar a execução das atividades do pessoal e outras tarefas "não produtivas", não são bem aceitas pelo empreendedor, cujas preferências são criar, produzir ou simplesmente vender.

Alguns empresários acreditam que somente o conhecimento técnico de seu negócio os qualifica para administrá-lo, e se surpreendem que o trabalho que era tão bem executado, e que agora é realizado além de muitas outras atividades que nem têm idéia como fazer, acarretando em que o sonho empresarial torna-se um pesadelo de técnico, (GERBER, 1996).

CLARKE e MONKHOUSE (1995), ao se referirem sobre a vulnerabilidade das pequenas empresas, comenta que seus proprietários em geral possuem pouca capacidade gerencial e experiência insuficiente para a identificação e avaliação externa. Estas fraquezas contribuem para a pouca habilidade deles em lidar com os ônus burocráticos que o governo lhes impõe e para negociar bem com os fornecedores de capital e outros recursos. Os mesmos autores fazendo uma previsão sobre a situação das pequenas empresas no futuro entendem que, para o seu fortalecimento é fundamental que lhes seja possibilitado auxílio, especialmente do governo.

É sabido que um empreendedor típico não é apenas deficiente em habilidades gerenciais, mas também não dispõem da oportunidade de compartilhar idéias com colegas gerentes. LONGENECKER et all (1997) relatam que um levantamento com 210 proprietários revelou que 52% deles "sentiam solidão freqüentemente". Além disso, esse mesmo grupo relatou uma incidência muito maior de sintomas de estresse do que aqueles que disseram que não se sentiam sozinhos. Complementam os autores que usando consultores, os empreendedores podem superar algumas das deficiências gerenciais e reduzir seu sentimento de isolamento. Haja vista que o consultor também pode ajudar o gerente a aprimorar a tomada de decisão através da melhor organização da reunião de fatos e da introdução de técnicas científicas de análise.

Percebe-se que, de acordo com a bibliografia, que a ajuda profissional externa atua como um elemento facilitador, importante ao empresário durante qualquer período de suas atividades, proporcionando-lhe subsídios em áreas de menor domínio. Assim, pode-se dizer que a ajuda profissional externa é um fator de grande importância para o sucesso das pequenas empresas.

Conforme SANTOS (1999), entre as instituições de apoio às pequenas empresas no Brasil merece especial destaque o trabalho do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O SEBRAE é um sistema nacional de apoio às micro e pequenas empresas, fundado pela parceria entre o Estado e a iniciativa privada.

Entretanto, ajuda profissional externa pode ser representada pela figura do profissional em consultoria, que, de acordo com a Grande Enciclopédia Larousse Cultural (1988), *consultor* é aquele que responde acerca de assuntos referente à sua especialidade. Neste sentido, KISHEL e KISHEL (1994, p.210), citam algumas pessoas físicas e instituições que podem assistir às pequenas empresas:

**Contadores:** a empresa precisa de controles contábeis apropriados, precisos e atualizados. Conhecer a empresa é conhecer sua contabilidade. A escolha de um bom contador é a chave do bom desempenho empresarial.

**Agências de publicidade:** desenvolvimento de estratégias promocionais adequados ao porte da empresa.

**Advogados:** o apoio dos serviços de advocacia tem início na escolha da forma legal da empresa, e continua através do acompanhamento constante das atividades da empresa e sua apresentação perante a justiça.

**Colégios e Universidades:** tais instituições são uma ampla fonte de informações. Oferecem acessos a bibliotecas, consultas, instrução adicional através de cursos, seminários, entre outros.

**Associações comerciais:** os serviços dessas associações são direcionados a ajudar as empresas a aprimorar sua eficiência operacional e auxiliar

na busca de soluções para os problemas da empresa.

#### **2.4.5 Gestão empresarial: aplicação das funções administrativas**

As empresas estão, continuamente, expostas a pressões ambientais, e precisam manter certo equilíbrio em suas relações com o ambiente, bem como com as partes que a compõem, de modo a garantir sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Diante deste contexto evidencia-se a existência de alguma energia no sistema empresa que a impulsiona em todas as suas atividades. Segundo MATARAZZO (1998), trata-se da gestão empresarial responsável por sua dinâmica, pela qualidade de suas respostas ao ambiente, pela manutenção de um equilíbrio em sua estrutura, bem como pela definição de seus objetivos.

Complementa o autor, que a gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que empatam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

As atividades desenvolvidas nas organizações visam atingir um objeto específico: a meta. Então as ações das pessoas e das diversas áreas devem ser sintonizadas, para evitar que sejam realizadas de forma aleatória. Pois somente a vontade de iniciar um negócio próprio não é suficiente para garantir seu sucesso, a capacitação do empresário que está à frente do negócio é essencial.

A formação gerencial tem provado que aquisição de novas habilidades cria alternativas para o indivíduo, em termos de carreira e de vida. As habilidades adquiridas pelo empresário facilitam a execução de suas tarefas, enriquecendo sua compreensão diante da vida: pessoas com melhores conhecimentos e com habilidades desenvolvidas tornam-se autoconfiantes e contribuem para a criação de um clima organizacional seguro.

LONGENECKER et all (1997), definem como funções administrativas:

- Planejar - significa selecionar entre as alternativas as diretrizes, programas e procedimentos mais eficientes para alcançar os objetivos fixados, seja para toda a empresa ou apenas parte dela, cujos atos são baseados em algum método, plano ou lógica e não em palpites;
- Organizar - consiste em estabelecer uma estrutura hierárquica, alocando o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da empresa, determinando e relacionando as atividades necessárias para que se possa alcançar eficientemente os seus objetivos, agrupando estas atividades, delegando a autoridade necessária para executá-las;
- A comunicação, que é um processo recíproco entre os componentes de uma equipe de trabalho, para a transmissão de conhecimentos e informações. Considera que o mais básico canal de comunicação é a interação no dia-a-dia entre cada empregado e seu supervisor;
- Dirigir - consiste em orientar e supervisionar os subordinados. Segundo STONER e FREEMAN (1999), esta função é substituída por liderar, que tem, além daquele significado, o que influenciar e motivar os empregados na realização das tarefas;
- Controlar - finalmente, o administrador deve certificar-se, através do controle, de que as ações dos membros estão sendo desenvolvidas de acordo com o planejado, levando-as, de fato, na direção dos objetivos estabelecidos, aferindo o desempenho pelos padrões fixados e corrigindo os eventuais desvios.

RESNICK (1990), comenta que as perspectivas de sobrevivência e sucesso aumentam muito quando se sabe o que quer fazer para aumentar o lucro, como empreender a tarefa e o que especificamente fazer para atingi-la. A energia, presença, conhecimento e controle do empresário sobre toda a operação tem grande responsabilidade sobre o crescimento da empresa, mas para tanto ele

precisa estar capacitado/treinado.

Portanto, é imprescindível desenvolver instrumentos que se destinem a capacitar empresários para a criação, manutenção e expansão de suas empresas. O empresário deverá estar atento as mais diversas formas de desenvolver suas habilidades para operar num contexto global, entendendo e adaptando-se às diferenças culturais que caracterizam os mercados atuais. Neste sentido, BOMFIN (1995, p.113), relata que existem quatro tipos de treinamento, aos quais o empresário pode submeter-se, são eles:

- treinamento administrativo, voltado essencialmente às técnicas e procedimentos administrativos de uma empresa, tais como: técnicas de planejamento e controle e procedimentos administrativos para o preenchimento de documentos em geral.
- treinamento gerencial, que visa habilitar o empresário a lidar com os aspectos de liderança, planejamento, controle, tomada de decisão, negociação, etc.
- treinamento operacional, cuja ênfase está na capacitação do treinando para operar máquinas e equipamentos de produção.
- treinamento técnico tem, como objeto de sua ação, a capacitação do empresário para atuar com conteúdos eminentemente técnicos e complexos, onde o fazer é precedido pelo saber (fundamentação técnica).

#### **2.4.6 Atualização do empresário**

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

habilidades. Mas o empreendedor desconhece o fato de que para administrar a empresa, há outras habilidades envolvidas e por isso precisa investir em sua capacitação através da participação de cursos profissionais e de atualização.

Quanto à necessidade da constante atualização, SALM e AMBONI (1997, p. 2), defendem que, “Numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”, que acredita-se que advém da participação de programas de capacitação e aprendizado contínuo. Assim, complementam os autores que a capacitação, é tida como um programa que abrange tanto a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, quanto o desenvolvimento de outras características comportamentais. Sendo assim, utiliza-se tal definição para efeitos deste estudo.

Neste sentido, DRUCKER (1996), ratifica a importância da informação e do conhecimento, colocando-os como elementos transformadores das ameaças em oportunidades. O autor complementa que os recursos tradicionais: terra, mão de obra e capital tornam-se secundários; eles podem ser obtidos facilmente desde que haja conhecimento especializado.

Neste contexto, cabe destacar que a falta de informações e atualização e, por conseguinte, a lenta alavancagem e dificuldade em se manter no mercado, é um dos problemas mais sensíveis do micro e pequeno empresário. Pela sua simplicidade e falta de malícia, além do seu total envolvimento na empresa em praticamente todas as suas fases, absorvendo todo o seu tempo e energia, ele não vê na atualização um meio de facilitar a condução ou recondução da empresa, afastando-o cada vez mais do sonho empreendedor.

Assim, num mundo globalizado, altamente turbulento, exigindo um ambiente de permanentes mudanças, deve ser, o pequeno empreendedor o maior interessado no acompanhamento das notícias, como um instrumento de prospeção de oportunidades e ameaças.

#### **2.4.7 Participação familiar**

É sabido que o fundador de uma pequena empresa freqüentemente deseja passá-la para um filho ou filha. Como resultado, a propriedade pode permanecer na família durante duas, três ou mais gerações.

Para LONGENECKER et all (1997), falar de uma empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento dessa empresa. A natureza e a extensão desse envolvimento variam.

Na maioria dos países, famílias dirigem algumas das maiores empresas do mundo. Exemplo disto é a Levi Strauss que é controlada e administrada por uma família desde a sua fundação, há um século e meio; outro exemplo é a DuPont controlada e administrada por membros de uma família por 170 anos, quando, nos anos 70, profissionais não pertencentes a família assumiram sua direção. A maior empresa administrada por uma família, hoje em dia, é a FIAT italiana. (DRUCKER, 1996).

Agrícola de Souza Bethlem informa que no Brasil, 94% dos maiores grupos empresariais são familiares. (in CARRÃO, 1997). Um exemplo bastante conhecido é o Grupo Votorantin.

Entretanto, as empresas familiares brasileiras trazem uma contribuição positiva, no sentido da grande oferta de empregos e oportunidade de sucesso para empreendedores com iniciativa e desejo de vencer; além do que, apresentam-se como alternativa econômica ao mau desempenho das empresas públicas, que têm na falta de concorrência uma das limitações à estatização, (GAJ apud CARRÃO, 1997).

Para LONGENECKER et all (1997) as famílias e os negócios existem fundamentalmente por duas razões. A função primária da família relaciona-se com o cuidado e o sustento dos membros da família, enquanto os negócios voltam-se para a produção ou distribuição de bens e/ ou serviços. O objetivo da família é o máximo



desenvolvimento possível de cada membro, independentemente das limitações em habilidades, o objetivo dos negócios é a lucratividade e a sua sobrevivência. Há uma possibilidade de harmonia ou conflito entre esses objetivos, mas é obvio que não são idênticos.

É sabido que a importância da família é fundamental para a pequena empresa, porém estes relacionamentos centrais são muito mais complexos e conturbados do que se mostra no dia-a-dia. A família atua tanto como um recurso como uma restrição: a empresa se beneficia da flexibilidade propiciada pelos laços familiares, mas, por sua vez, ela impõe obrigações que ocasionalmente contradizem a racionalidade econômica. (CLARKE e MONKHOUSE, 1995).

LONGENECKER et all (1997), ressaltam que, um benefício básico da atuação da família é de que seus membros tendem a manter-se nos negócios mesmo em situações difíceis, em que muitos gerentes que não são da família já a teriam deixado. Está em jogo o nome da família, o seu bem-estar e o possível êxito, fazendo com que o indivíduo permaneça no negócio em que seus pais ou avós construíram. Outro aspecto positivo da empresa familiar é a exploração mercadológica do fato, utilizado para distingui-la dos concorrentes com campanhas publicitárias que veiculam um forte compromisso com os negócios, altos padrões éticos e compromisso pessoal para com seus clientes.

SAVIANI (1994), afirma que o ideal seria poder ter um parente trabalhando em cargo condizente com a sua competência pessoal, embora isto não aconteça na maioria das vezes, o que faz com que a empresa familiar seja severamente criticada. Segundo ele, não se pode tratar a empresa como um encontro familiar informal, alheia à seriedade do seu compromisso.

Para DRUCKER (1996), a empresa familiar requer regras próprias que precisam ser cuidadosamente observadas:

1. Que somente trabalhem na empresa membros da família tão aptos quanto qualquer funcionário e se esforcem no mínimo tanto quanto este;

2. Independente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto eles são eficazes, um alto cargo deve ser sempre preenchido por alguém de fora da família e;
3. Empresas dirigidas por uma família, com exceção das menores, precisam ter, em posições-chave, profissionais que não pertençam à família.

Enfatiza ainda o autor, que o incentivo ao espírito empreendedor requer que se incentive a empresa administrada pela família e se torne possível a sua continuação.

## 2.5 ESTUDOS SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Os estudos sobre micro e pequena empresa são bastante amplos. No entanto, no que se refere a administração destas empresas, raros são os livros específicos sobre o assunto, sendo que grande parte do material é formado por trabalhos acadêmicos, os quais relatam experiências práticas ocorridas em empresas de determinada região ou município.

Sendo assim a seguir, será dado destaque a alguns estudos, descrevendo resumidamente o que foi realizado:

### **2.5.1 Perfil do pequeno empreendedor: o estudo de Cielo (2001)**

O estudo de CIELO (2001), objetivou analisar o perfil empreendedor dos tomadores de Crédito junto ao Programa de geração de Emprego e Renda – PROGER - de Toledo Paraná no período de 1997 – 2000, no que tange as características comportamentais, fatores familiares e sociais, identificando as características que diferenciam os grupos adimplentes e inadimplentes. Inicialmente, fez-se um estudo sobre o empreendedorismo abordando a definição de empreendedorismo, aspectos históricos, citação das características comportamentais dos empreendedores e os principais traços do perfil empreendedor, enfocando os fatores que influenciam o desenvolvimento do

empreendedorismo, e procurando identificar o perfil empreendedor, caracterizado por diversos autores.

Foi realizada também uma descrição e caracterização de empresa de pequena dimensão, envolvendo sua importância e participação na economia. Na seqüência fez-se a escolha de variáveis de pesquisa e dos fatores ligados a estas variáveis, que possibilitaram através da aplicação de questionários, verificar a existência de traços empreendedores em maior escala entre os empresários bem-sucedidos nas empresas de pequena dimensão, comprovando as teorias a cerca do assunto, que empreendedorismo, é fator preponderante para o sucesso empresarial.

Assim, destaca-se que os índices de inadimplência têm assinalado que o capital é um dos fatores necessários ao sucesso de pequenos empreendimentos, mas não é suficiente. Atrelados ao capital, o sucesso do empreendimento depende do empreendedor, de suas características comportamentais, aspectos familiares e de contexto, como comprovou a pesquisa realizada.

Este fato pode justificar algumas disparidades entre o perfil considerado ideal para o sucesso de empreendimentos descritos teoricamente e conseqüentemente os dados apresentados na pesquisa aplicada, tais como, escolaridade, valores morais e religiosos e demais aspectos investigados cujos percentuais apresentaram variação efêmera. Isto demonstra que há um conjunto de características comuns aos dois grupos, que são importantes na hora de abrir uma empresa, porém não são suficientes para obter êxito do empreendimento.

Segundo CIELO (2001), conforme a pesquisa realizada constatou-se que não é possível prever o sucesso de uma pessoa, é possível, no entanto, apresentar-lhe as características mais comumente encontradas nos empreendedores de sucesso, para que possa desenvolvê-las e incorporá-las ao seu repertório vivencial.

### **2.5.2 Os fatores externos e internos e a sua relação com o sucesso ou fracasso das empresas de pequena dimensão: o estudo de Yonemoto (1998)**

Sucesso e fracasso. Estas duas palavras perturbam o dia-a-dia do empreendedor, que às vezes vê sua empresa oscilar entre um e outro. É mais fácil

culpar a crise, os impostos, os fornecedores pelo mau desempenho da empresa, do que culpar a si mesmo. Admitir erros e fraquezas é uma virtude essencial para aqueles que buscam crescer continuamente. O fato é que o sucesso, como diz um famoso *best seller*, “não ocorre por acaso”. E o fracasso também não. O setor das pequenas empresas representa um pilar fundamental para a economia de todos os países do mundo. No Brasil, sua importância social e econômica é confirmada pelos índices estatísticos: o grande percentual de mão-de-obra ocupada e empresas registradas. Entretanto, os índices estatísticos também revelam que a maioria dos novos empreendimentos não completam os primeiros dois anos (YONEMOTO, 1998).

Neste sentido, YONEMOTO (1998), desenvolveu um estudo objetivando verificar, através de uma pesquisa de campo, quais fatores (internos e externos) contribuem para o êxito ou fracasso das empresas de pequena dimensão. A análise estatística foi feita a partir de uma pesquisa de campo, com a criação de alguns cenários específicos e a utilização do teste U de Mann-Whitney, que identifica diferenças significativas entre dois grupos. A amostra foi constituída por 600 indústrias do ramo têxtil e moveleiro, dos municípios de São José, Blumenau Brusque, Joinville, São Bento do Sul, Florianópolis, Rio Negrinho, Jaraguá do Sul, Criciúma, Mafra e Biguaçu, todos do estado de Santa Catarina.

Dessa forma, foi possível observar a influência dos fatores externos e internos no sucesso ou fracasso nas empresas de pequena dimensão, onde pôde-se verificar que empreendedores, em geral, entram no mercado despreparados, e que técnicas e habilidades administrativas são áreas decisivas para o sucesso. Assim, YONEMOTO (1998), propõe-se, aproximar o empreendedor à informação necessária, através de cursos de treinamento, programas de formação de empreendedores iniciantes, palestras, seminários, atualizações constantes (revistas especializadas, jornais, etc.), para que se molde a personalidade do empreendedor para a realidade do mercado, dando ênfase especial à importância dos *fatores externos de êxito e fracasso de empresas de pequena dimensão* como componentes fundamentais para construir uma empresa de sucesso.

### **2.5.3 A Criação de valor através de estratégias de marketing nas pequenas empresas: o estudo de Rank (2001)**

Face à necessidade de reconfiguração das empresas, gerada pelas transformações tecnológicas e pela velocidade da globalização, uma tendência mundial se faz sentir: o esvaziamento de postos de trabalho no setor industrial e um considerável aumento no setor de serviços. Essa realidade pressupõe a criação de várias empresas, na sua maioria, de pequeno porte, o que dá especial importância a esse estudo, pois aliado à criação de novas empresas, o seu índice de mortalidade extremamente alto indica um problema a ser investigado. Portanto, RANK (2001) em sua pesquisa procura sugerir estratégias de marketing agregadoras de valor como fatores amenizadores desse problema, e um caminho possível para a manutenção e o desenvolvimento das pequenas empresas.

Criou-se, então, um modelo para a aplicação de estratégias de marketing, específico para empresas de pequeno porte. O modelo desenvolvido no trabalho RANK (2001) parte de uma revisão crítica da bibliografia referente às especificidades das pequenas empresas, como também das práticas de marketing, e busca correlacioná-las, estabelecendo parâmetros internos para sua aplicação e determinando quais as condições para o uso do marketing nas pequenas empresas, quais as estratégias compatíveis e quais as mudanças necessárias à sua prática.

A empresa XYZ Modas Ltda, foi a escolhida por RANK (2001), para a aplicação do modelo. A aplicação do modelo trouxe vários resultados práticos, que analisados trazem algumas contribuições:

- surgiram várias idéias a fim de incrementar o negócio, mas é preciso conseguir que a pequena empresa se empenhe em investigação minuciosa antes de aplicá-las;
- existe dificuldade para convencer os proprietários-dirigentes da utilidade do sistema de informações de marketing, porque há dificuldade em demonstrar os benefícios que ele traz.
- o planejamento, fator fundamental para manter a saúde financeira do

negócio, não recebe a devida atenção, apesar de ter mostrado a real situação financeira da empresa quando se aplicou o modelo;

- neste caso, a capacitação se mostrou suficiente para essa aplicação inicial, no entanto, se o desejo é evoluir, é necessário que seja continuamente melhorada;
- os resultados da aplicação do modelo podem ser melhorados através de investimento em educação, conhecimento e cultura da informação, itens formadores da base científica que sustenta as estratégias de marketing;
- realizar a aplicação do modelo a vários tipos de pequenas empresas, com nível de conhecimento diferente, cultura da informação diferenciada, carga cultural, complexidade da tarefa e mercados distintos pode trazer subsídios para um aperfeiçoamento considerável do próprio modelo.

O modelo é completamente voltado para as necessidades dos clientes, porém não deixando de contemplar os funcionários que são essenciais para a transmissão de valor. Ele procura sugerir etapas simples com ferramentas igualmente simples para viabilizar a sua aplicação em pequenas empresas. Um custo reduzido também foi preocupação constante durante a elaboração das etapas e escolha das ferramentas, por isso, o modelo pretende ser flexível, simples e econômico, possibilitando sua utilização em todos os tipos de pequenas empresas (RANK, 2001).

#### **2.5.4 Avaliação de fatores de sobrevivência aplicados a empreendimentos de pequeno porte: o estudo de Brait (2001)**

As micro e pequenas empresas têm contribuído significativamente para o desenvolvimento social e econômico do país. No entanto, pode-se observar o grande número de pequenos empreendimentos que fracassam nos primeiros anos de vida. Desta forma, BRAIT (2001) estudou vários fatores de sobrevivência dos pequenos empreendimentos, bem como elaborou um modelo para descrever e diagnosticar estes. Em um primeiro momento, fez-se um estudo destes principais fatores. Construiu-se, então, um modelo para identificar e diagnosticar os aspectos

relativos à sobrevivência dos pequenos empreendimentos. Posteriormente, foi feita a aplicação prática do modelo através de uma pesquisa com 600 empreendedores dos setores moveleiro e têxtil do Estado de Santa Catarina, sendo 300 fracassados (grupo 1) e 300 não fracassados (grupo 2) na qual estes responderam a um questionário, contendo perguntas referentes aos principais aspectos determinantes para um bom gerenciamento empresarial.

As principais conclusões de BRAIT (2001), foram:

- É possível determinar os fatores de fracasso através de sintomas por estes causados, envolvidos em um pequeno empreendimento que levam ao êxito ou fracasso do mesmo;
- É possível relacionar os fatores gerenciais que afetam diretamente o sucesso/fracasso dos pequenos empreendimentos através de estudos e pesquisas em fontes literárias;
- Os fatores Capital, Administração comercial e Legislação e normas foram considerados pelos empreendedores do grupo 2) determinantes para o fracasso de seus empreendimentos, mas não tiveram diferenças significativas nas respostas entre o grupo 1 e 2. Isto serve para verificar que nem todos os fatores estudados influenciam diretamente no fracasso/sucesso do empreendimento. Desta forma não basta apenas o correto entendimento e utilização dos fatores de ordem gerencial para se obter sucesso em um negócio.

Os resultados do estudo serviram para validar o modelo gerencial proposto e oferecer ferramentas e propostas para futuras pesquisas.

## 2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Diante do exposto até então, é imperativo salientar que, nos últimos anos, vem aumentando muito a tendência das pessoas optarem pelo seu próprio negócio. Vários motivos contribuem para isso, dentre outros: o desemprego, a terceirização, os profissionais saturados das empresas e os que ainda buscam novos desafios

almejando ter seu próprio negócio. Estes são tidos como empreendedores. Os empreendedores estão sempre buscando mudanças, reagem a ela e a exploram como sendo uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. São pessoas que criam algo novo, diferente, mudam ou transformam valores. São essencialmente inovadores, com capacidade para conviver com riscos e incertezas envolvidas nas decisões.

Entretanto, é sabido que não adianta iniciar um empreendimento se não for possível administrá-lo de forma empreendedora. Conforme visto no decorrer do estudo, existem alguns fatores, como escolaridade, experiência prévia no ramo, ajuda profissional externa, gestão empresarial, aplicação das funções administrativas, atualização do empresário, controles internos que contribuem para o sucesso ou insucesso das micro e pequenas empresas. Sendo assim, visa-se com esta pesquisa, identificar o nível de contribuição destes fatores para o sucesso das empresas industriais de pequeno porte do município de Ivaiporã, PR.

Uma vez abordados nos tópicos anteriores os aspectos relevantes que contribuem para o sucesso das micro e pequenas empresas, o capítulo seguinte apresenta a metodologia empregada na pesquisa.



### **3. MATERIAIS E MÉTODO**

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho bem como o instrumento da coleta de dados e também a amostra da pesquisa.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Conforme GIL (2000), a dissertação de mestrado é um estudo que deve evidenciar conhecimento da literatura existente e a capacidade de investigação do candidato, podendo ser delineada de inúmeras maneiras, desde que elaborada com rigor lógico e técnico.

Conforme GIL (2000), a pesquisa deve ser entendida como o processo de utilização de meios científicos para a solução dos problemas propostos. De acordo com os meios utilizados, a primeira parte da presente pesquisa pode ser designada como bibliográfica, haja vista as características e a natureza do problema que se procura estudar. Optou-se por uma abordagem descritiva, por procurar buscar o entendimento do fenômeno como um todo.

FACHIN, (1993, p.102), relata que “a pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”.

De acordo com GIL (2000, p.63), pesquisa bibliográfica “é aquela em que os dados são obtidos de fontes bibliográficas, ou seja, de material elaborado com a finalidade explícita de ser lido”. As pesquisas bibliográficas referem-se, portanto a uma modalidade específica de documentos, que são as obras escritas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas, como livros, jornais, revistas, periódicos etc.

Neste sentido, cabe salientar que a primeira parte desta pesquisa será embasada em material já publicado pertinente ao tema, para formar uma visão conceitual, com aspectos práticos de utilização e domínio dos elementos em questão.

A segunda etapa deste estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, a qual compreende o delineamento ou análise das características de fatos, fenômenos ou pessoas (LAKATOS e MARCONI, 1991). Esta, segundo GIL (2000), tem por objetivo estudar as características de um grupo, ao mesmo tempo em que possui caráter avaliativo, uma vez que visa verificar a existência ou não das similaridades entre os membros do grupo. O modo de investigação escolhido para investigar o problema de pesquisa já mencionado anteriormente, foi a pesquisa de campo, devido a natureza do próprio objeto de pesquisa. Esta será realizada junto as micro e pequenas empresas industriais do município de Ivaiporã, PR, com o intuito de investigar quais os fatores percebidos como condicionantes do sucesso do micro e pequeno empreendimento industrial no município.

Todavia, diante deste objetivo algumas limitações foram enfrentadas, dentre estas podemos citar a dificuldade em se conseguir dados atualizados sobre as pequenas empresas no Brasil, uma vez que a maior parte do material constitui-se de publicações do SEBRAE ou de estudos acadêmicos, havendo uma escassez de livros científicos que tratem do tema. Porém, esta limitação, instigou ainda mais a pesquisadora a desenvolver este estudo.

Outra limitação que merece ser citada é a grande dificuldade na realização da aplicação dos questionário, pois o horário disponível dos dirigentes é muito exíguo, o que acabou atrasando um pouco a pesquisa.

### 3.2 VARIÁVEIS

Segundo RICHARDSON (1999), as variáveis apresentam duas características fundamentais:

- a) são aspectos observáveis de um fenômeno;

- b) devem apresentar variações ou diferenças em relação ao mesmo ou outros fenômenos.

As variáveis deste estudo compreendem:

**Variáveis Dependentes - VD:** são aquelas “afetadas ou explicadas pelas variáveis independentes. Isto é, variam de acordo com as mudanças nas variáveis independentes” RICHARDSON (1989, p. 75). O “Sucesso” representa a VD, no presente estudo.

Pela bibliografia pesquisada, observa-se que o termo sucesso assume várias definições, variando de acordo com enfoque que o autor pretenda. Neste trabalho o fator sucesso foi medido, pela permanência da empresa em atividade após a sua fundação, ou seja, pela sua existência e seu sucesso no mercado. Outros fatores foram levantados de acordo com as variáveis de sucesso definidas pelas próprias empresas e os seus respectivos resultados.

**Variáveis Independentes - VI:** RICHARDSON (1989, p.75) argumenta que “são aquelas que afetam outras variáveis, mas não precisam estar relacionadas entre si”.

A partir do problema de pesquisa proposto – Alguns fatores percebidos que afetam o sucesso no micro pequeno empreendimento industrial, no município de Ivaiporã/PR, na percepção de seus dirigentes – bem como as hipóteses levantadas, neste tópico buscar-se-á identificar os fatores escolhidos para a condução da pesquisa. Dentre as variáveis que influenciam a VD, cita-se:

### **Ajuda profissional externa**

Como uma das causas de sucesso a ser medido, a ajuda profissional externa entende-se como a participação de consultoria, em qualquer área, oriundas de empresas privadas, públicas ou de profissionais liberais, em qualquer fase da existência da empresa, mesmo antes de sua efetiva operação e foi medida através de questões em entrevista ao empresário, orientada por um questionário estruturado. De acordo com a literatura pesquisada, parece ser importante a

colaboração de profissionais especializados, externos ao seu funcional, na condução dos micro e pequenos empreendimentos.

### **Escolaridade**

Neste trabalho, o fator escolaridade, que, segundo a bibliografia é o tempo de permanência do aluno no ensino regular, foi medido através do instrumento de pesquisa escolhido, com o objetivo de saber se este tem relação com o sucesso empresarial, ou seja, se há proporcionalidade entre o grau de escolaridade do empreendedor e o respectivo sucesso dos negócios.

### **Experiência técnica prévia no ramo**

Buscou-se, através deste trabalho, comprovar se a experiência técnica adquirida anteriormente ao início do atual negócio, nas condições de empresário, empregado ou profissional autônomo, contribui para o sucesso do empreendimento, comprovando ou não a hipótese inicial: “empreendedores que acumularam experiência prévia, no ramo de entidade desenvolvido atualmente, têm maior propensão ao sucesso”. A bibliografia pesquisada parece confirmar este fato.

### **Aplicação das funções do processo administrativo**

A utilização das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle pelo empresário como fator de sucesso, será avaliada através de questões-chaves no instrumento de pesquisa. Estas questões procuram levantar a efetiva aplicação dessas funções, como, quando e em que áreas funcionais são realizadas, bem com seus respectivos responsáveis.

De conformidade com a bibliografia pesquisada, parece ser incontestável a relação entre a prática das funções deste processo pelo empresário e o sucesso do seu negócio, uma vez que aquelas devem se constituir na própria rotina do proprietário-gerente.

Desta forma, será levantado se os empresários costumam planejar suas atividades frente à administração da empresa e como é feito este planejamento.

### **Atualização de informações para negócio**

Esta variável será aferida através de questões estruturadas, por meio de entrevista dirigida ao empresário. Pretende-se avaliar o seu grau de informação, bem como seu interesse na busca de informações pertinentes ao seu negócio que podem, de alguma maneira influenciá-lo. Procura-se verificar se a hipótese inicial, ou seja, “a atualização de informações relativas ao negócio, induzem ao sucesso empresarial”, é verdadeira.

### **Participação familiar**

Busca-se, com este fator, verificar se a participação familiar na empresa é positiva, despontando como um provável fator para o sucesso do negócio. A referida participação será avaliada através de questões no instrumento de pesquisa a partir das entrevistas realizadas.

### **Controles Básicos da pequena empresa**

Esta variável visa levantar os instrumentos de controle básicos usados pelas pequenas empresas de Ivaiporã, pois este têm influencia direta no fator sucesso.

### **Concessão de crédito**

A dificuldade na consecução de crédito constitui um dos entraves ao sucesso das micro e pequenas empresas. Esta variável visa levantar as principais dificuldades para conseguir crédito no município em estudo.

### **Empreendedorismo**

Por definição, o empreendedor, é aquele que assume riscos e cujo sucesso está relacionado à capacidade de conviver com eles e a eles sobreviver . Ser empreendedor significa ter a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, além de possuir características de personalidade e comportamento que nem sempre são fáceis de encontrar (DEGEN, 1989).

Empreendedor é alguém que define metas, busca informações e é obstinado, alguém decidido, que toma iniciativa de reunir recursos de modo inovador, gerando uma organização relativamente independente, na qual o sucesso é incerto. Segundo GERBER (1996), o empreendedor é um grande estrategista, criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados; lida bem com o desconhecido, transformando possibilidades em probabilidades e caos em harmonia. Desse modo, o empreendedor é um portador do mecanismo de mudança.

Para BARRETO (1998) empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou do quase nada. Fundamentalmente, o empreender é um ato criativo. É a concentração de energia no iniciar e continuar um empreendimento. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Mas é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando outros enxergam caos, contradição e confusão. É o possuir de competências para descobrir e controlar recursos aplicando-os da forma produtiva.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Existem inúmeros instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações a cerca de grupos sociais. O mais comum entre esses instrumentos é o questionário. O qual será adotado no presente estudo.

RICHARDSON (1999), enfatiza que o questionário, que é realmente uma entrevista estruturada, cumpre pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Quanto ao tipo de perguntas, o questionário a ser usado neste estudo é composto de perguntas fechadas, abertas e mistas.

Conforme RICHARDSON (1999), questionários de perguntas fechadas, são aqueles instrumentos em que as perguntas apresentam categorias de respostas preestabelecidas. Já os questionários de perguntas abertas caracterizam-se por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações. Pode-se fazer uma mesclagem de ambos os tipos, ainda.

Adotou-se este tipo de questionário devido a possibilidade do entrevistado responder com mais liberdade, não estando restrito, apenas, a marcar uma ou outra alternativa, isso ajudará muito a pesquisadora quando ela dispõe de pouca informação.

Quanto ao método para aplicar o questionário, optar-se-á pelo contato direto, que segundo RICHARDSON (1999), é aquele em que a própria pesquisadora ou pessoas treinadas por ele, aplicam o questionário diretamente. Dessa maneira há menos possibilidade de os entrevistados não responderem ao questionário ou de deixarem algumas perguntas em branco. Este método é mais viável porque no contato direto, a pesquisadora pode explicar e discutir os objetivos da pesquisa e do questionário, responder dúvidas que os entrevistados tenham em certas perguntas.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

No município de Ivaiporã, PR, conforme CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas, as pequenas empresas situadas no município, constituem-se da seguinte forma.

Quadro 3.1 - Descrição da quantidade de empresas existentes por setor em Ivaiporã, PR.

<b>Empresa Pequena considerada Microempresa</b>	
<b>Setor</b>	<b>Quantidade</b>
Indústria	41
Comércio	288
Prestação de Serviços	75
<b>TOTAL</b>	<b>404</b>

Fonte: Secretaria de Estado da Fazenda - Coordenação da Receita do Estado, 2002.

As 41 empresas industriais constituem a população da presente pesquisa. A justificativa pela escolha da indústria aconteceu pela importância destas no município, bem como pela facilidade de acesso a informações necessárias à pesquisa. Com base nestas delimita-se a amostra do estudo.

Quanto ao tamanho da amostra, baseou-se na fórmula apresentada por Richardson (1999), para cálculo de amostra aleatória simples com população finita:

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N-1) + \sigma^2 \times p \times q}$$

Sendo

$n$  = tamanho da amostra, ou seja, número de empresários a serem entrevistados.

$\sigma^2$  = nível de confiança (escolhido em número de desvios – sigmas)

$p$  = proporção da característica pesquisada no universo calculado em %, c.

$q$  =  $100 - p$  (%)

$N$  = tamanho da população, ou seja, a população total.

$E^2$  = erro de estimação permitido, onde usualmente se trabalha com 4 ou 5%.

Cálculo:

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times (100 - 50) \times 41}{5^2 \times (41 - 1) + 2^2 \times 50 \times (100 - 50)}$$

$$n = \frac{4 \times 2500 \times (41)}{25 \times 40 + (10.000)}$$

$$n = \frac{410.000}{11.000}$$

$$n = 37 \text{ empresas}$$

Assim constata-se, que no presente estudo, a amostra, para ser válida devia abranger 37 empresas. Então investigou-se as 37 pequenas empresas do ramo industrial, do município de Ivaiporã, PR. Os dados foram coletados durante o mês de junho e julho de 2002. Sendo assim, no capítulo 4, apresenta-se a análise e discussão dos dados.

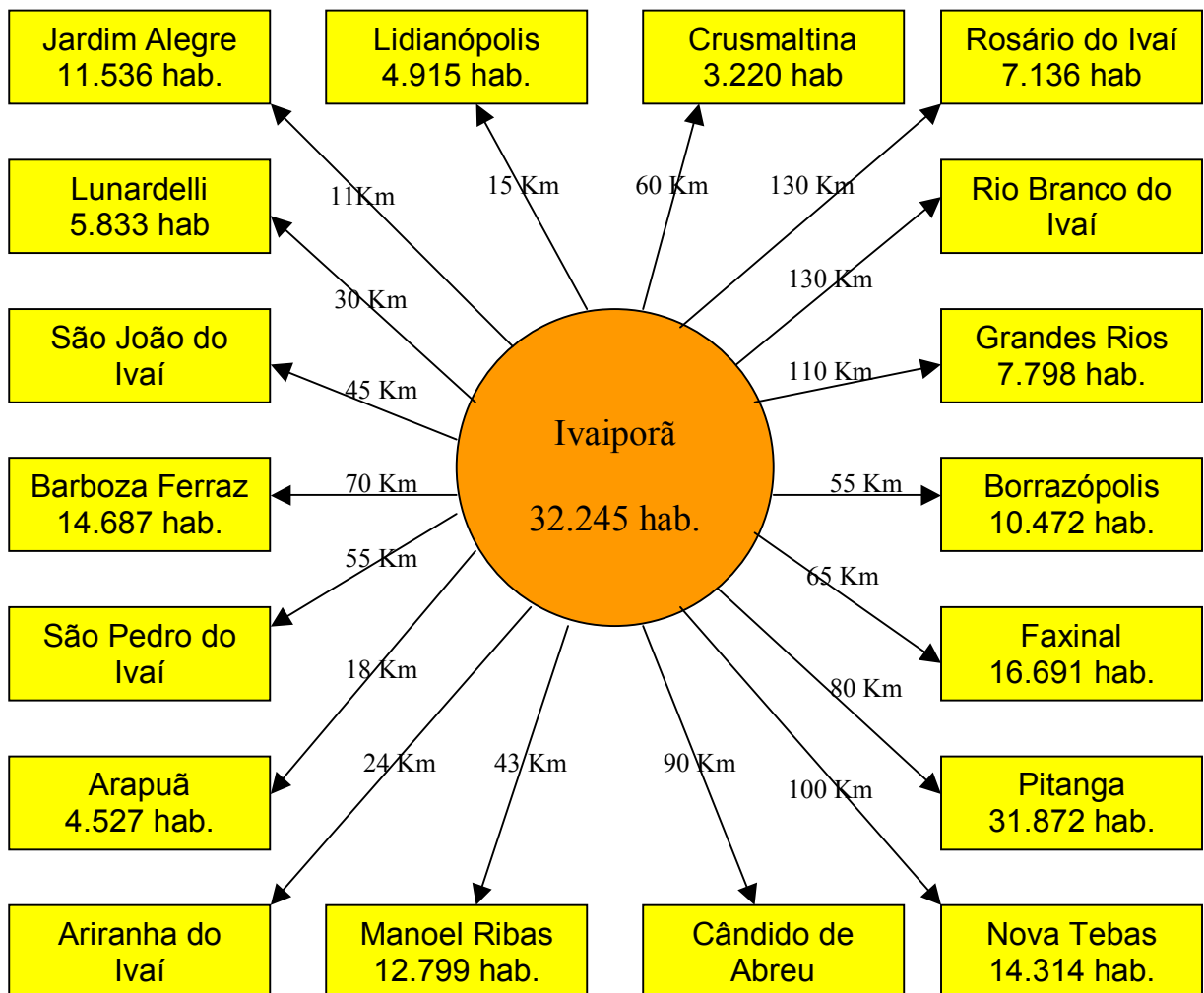


### 3.5 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ÁREA EM ESTUDO

Pela lei Estadual n.º 4.245, de 25 de julho de 1960, sancionada pelo governador Moysés Lupion, foi criado o município de Ivaiporã, com território desmembrado de Manoel Ribas. A instalação oficial ocorreu no dia 19 de novembro de 1961, sendo primeiro prefeito nomeado o Sr Manoel Teodoro da Rocha.

Ivaiporã atualmente pertence a Microregião 08 (AMUVI- Associação dos Municípios do Vale do Ivaí). Sua área é de 379.076 km<sup>2</sup>. Ivaiporã encontra-se em localização privilegiada em relação aos municípios do Vale do Ivaí. O município é considerado Pólo Regional do Vale do Ivaí, por situar-se no centro de diversos municípios, conforme figura 3.1.

Figura 3.1 – Localização de Ivaiporã



Fonte: AMUVI - Associação dos Municípios do Vale do Ivaí - 30/03/02 / IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Censo 2001

Ivaiporã atende a todos os demais municípios do Vale do Ivaí na área de educação, saúde, trabalho, meio ambiente e agricultura por possuir órgãos como: Ministério do Trabalho, Ministério da Justiça, INSS, Secretaria da Agricultura, Instituto Ambiental do Paraná, Núcleo Regional de Educação, SEBRAE, IBGE, etc.

Ivaiporã, conta hoje com:

- 948 estabelecimentos comerciais. Entre a clientela predomina a fixada na zona urbana, embora considerável número de pessoas da zona rural procuram o comércio. Também, pessoas de outros municípios concorrem para a grande movimentação do comércio local.
- Comércio atacadista: grandes cerealistas na compra e venda de produtos agrícolas contribuem para o desenvolvimento sócio-econômico do município. O número total é de 51.
- Indústria: o setor industrial conta com indústrias expressivas e de renome com mercado conquistado em toda região. É composto de indústrias de benefício de arroz, café, algodão, serrarias, olarias, indústria moveleira, tapeçarias, panificadoras, extração de pedras, frigoríficos, fecularia, confecções, esquadrias de ferro, telas de arame, artefatos de cimento, aguardente de cana, vasos de xaxim, sorvetes, produtos alimentícios, macarrão, carrocerias, detergentes etc.

O pólo agro-industrial implantado e consolidado no Estado do Paraná, não foi suficiente para atrair outras indústrias, ficando o estado quase que totalmente dependente da produção agrícola durante muito tempo. Mas, nos últimos anos, vem experimentando mais um salto desenvolvimentista lastreado pela expansão do setor industrial.

## 4. TABULAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

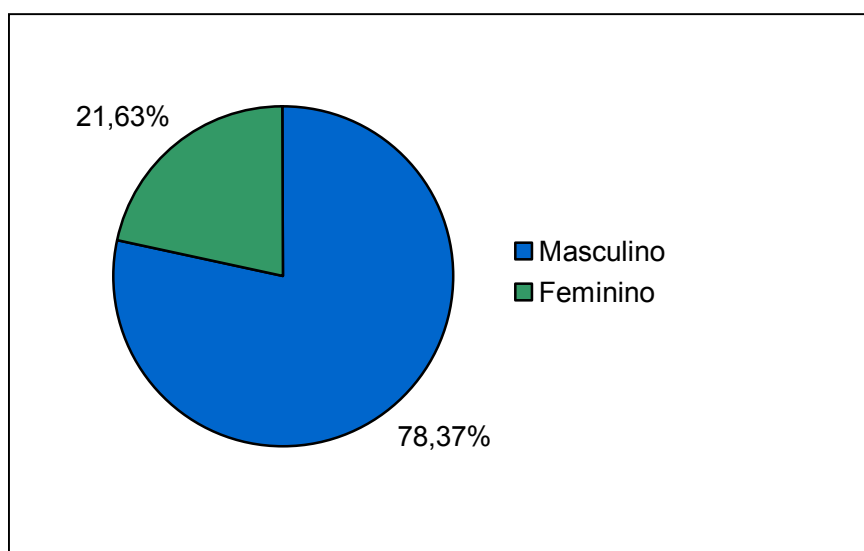
O presente capítulo apresenta a tabulação, análise e discussão dos dados levantados junto aos empresários das pequenas indústrias do município de Ivaiporã, Paraná, num total de 37 entrevistados.

Os dados são apresentados na íntegra, comentados ou situados, expressos por gráficos, enfatizando-se as variáveis levantadas no capítulo 3. Estas variáveis são: ajuda profissional externa, experiência técnica prévia no ramo, aplicação das funções do processo administrativo, escolaridade, atualização em informações específicas, participação dos membros da família nos negócios e mecanismos de créditos, se constituem em motivos de sucesso dessas empresas.

### GÊNERO

Constatou-se com a presente pesquisa, conforme o Gráfico 4.1, que 78,37% dos entrevistados pertence ao sexo masculino.

Gráfico – 4.1 Distribuição dos empresários por sexo

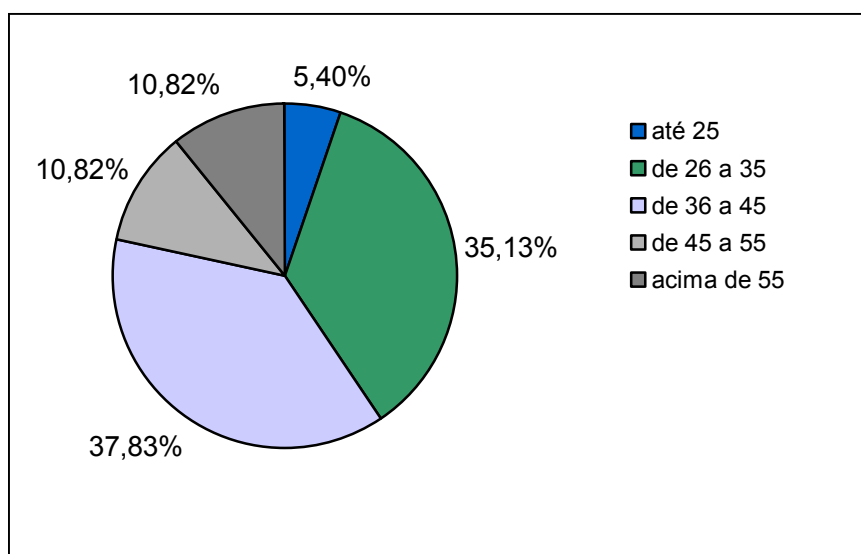


## FAIXA ETÁRIA

Conforme Gráfico 4.2, 37,83% dos entrevistados encontram-se na faixa etária de 36 a 45 anos de idade, enquanto 35,13% entre 26 e 35 anos, já 10,82% estão entre 45 e 55 anos, e este mesmo número também encontram-se entrevistados acima de 55 anos.

Neste contexto, pode-se concluir que, a maioria dos empresários entrevistados, ou seja, 78,36% tem até 45 anos de idade, sendo uma população relativamente jovem, o que, geralmente, os tornam mais flexíveis quanto à inovação de novos métodos de administração.

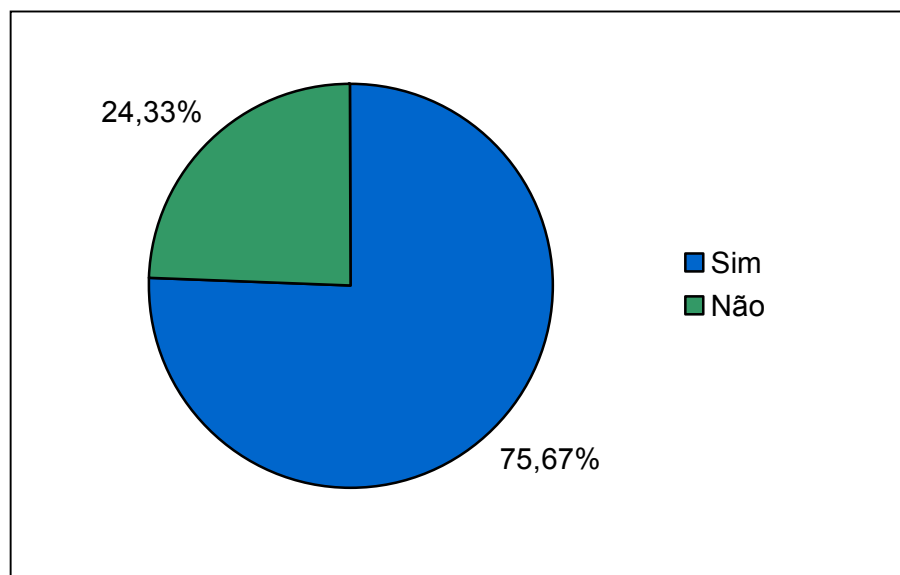
Gráfico 4.2 - Faixa etária



## PERMANÊNCIA NO RAMO DESDE A CONSTITUIÇÃO

Constatou-se através da pesquisa que, conforme Gráfico 4.3, 75,67% dos empresários entrevistados permanecem no mesmo ramo desde a constituição, já 24,33% declararam que mudaram de ramo após a constituição. Vale ressaltar que o número de empresários que não mudaram de ramo é expressivo, sendo considerado bom, haja vista que, a persistência e a continuidade em um ramo demonstram maturidade. Entretanto, ressalta-se que a mudança de ramo às vezes se torna necessária numa sociedade de grandes mudanças.

Gráfico 4.3 - Permanece no ramo desde a constituição



### CARACTERÍSTICAS DO MERCADO EM IVAIPORÃ

Quando questionados sobre as características fundamentais do mercado em que atua, as respostas foram bastante divididas entre os empresários entrevistados, sendo que as respostas que mais se destacaram foram:

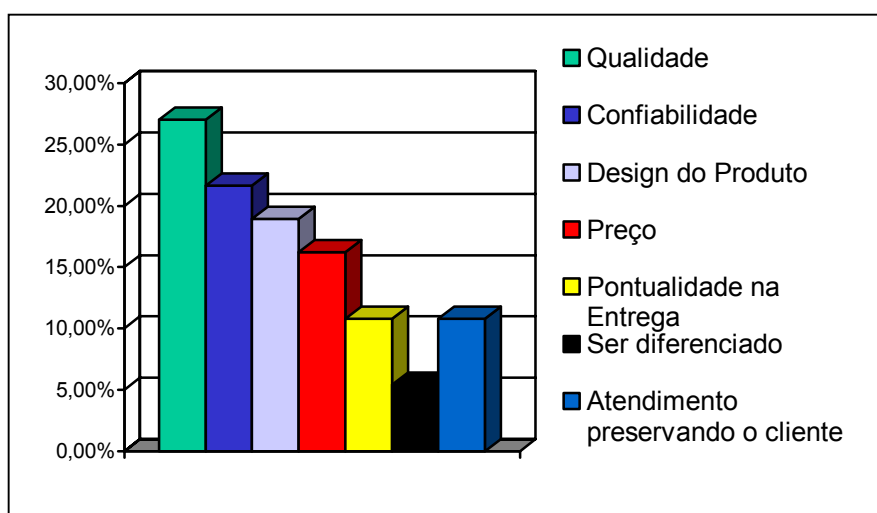
O Gráfico 4.4 ilustra o exposto, as características mais destacadas pelos entrevistados foram à qualidade com 27,03%. Cabe ressaltar que em um ambiente em que a concorrência é acirrada, não basta a empresa ter uma ou duas características relevantes, mais sim um conjunto de características que precisam estar sincronizadas para alcançar o objetivo final. Vários autores dizem que administrar em termos de qualidade torna-se necessário focalizar o cliente e que a qualidade é algo a que você se dedica, é um processo de aprendizagem. Somente com o comprometimento de toda a organização a qualidade poderá ser alcançada.

A confiabilidade também foi citada por 21,64% dos entrevistados, sendo que, a confiabilidade tem constantemente se mostrado um fator importante na avaliação da qualidade dos produtos e serviços. A confiabilidade está no coração da qualidade do produto e serviço, haja vista que, um serviço ou produto não confiável é

considerado deficiente, a despeito de seus outros atributos. Entretanto, a confiabilidade suscita alguns desafios importantes para as empresas.

Já o *design* do produto foi citado por 18,92% do entrevistados, enquanto 16,22% relataram que o preço é fator relevante no mercado de Ivaiporã.

Gráfico 4.4 Características do Mercado em Ivaiporã

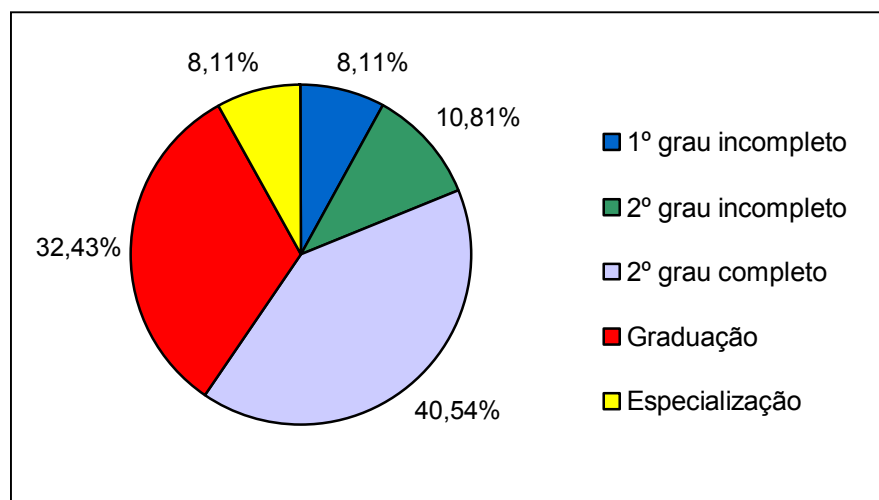


## ESCOLARIDADE

Segundo esta variável, acredita-se que um maior nível de escolaridade garante ao empresário maiores chances de sucesso em seu negócio, o que traz a melhoria das chances da empresa em ficar no mercado.

Quanto a escolaridade, de acordo com o Gráfico 4.5, 32,43% dos empresários entrevistados possuem graduação, 40,54% 2º grau completo, já 10,81% possuem 2º grau incompleto, 8,11% o 1º grau incompleto e este mesmo número de entrevistados possuem especialização. O que pode-se notar neste item é que os entrevistados possuem um grau de qualificação médio, tendo destaque o número razoável que possuem a graduação.

Gráfico 4.5 – Escolaridade



Embora não se possa afirmar que a escolaridade esteja correlacionada com o sucesso, sabe-se que ela pode contribuir positivamente pois, na maioria das vezes o sucesso está mais perto das pessoas com um nível de escolaridade maior, acredita-se que um maior nível de escolaridade garante ao empresário maiores chances de sucesso em seu negócio.

Também pode-se dizer que o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que é produzido, comprado e vendido. Assim, estimular o capital intelectual, armazená-lo e compartilhá-lo tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos e das organizações.

Com os dados demonstrados através do Gráfico 4.5, pode-se constatar que os empresários de pequenas empresas do município de Ivaiporã possuem um bom nível de escolaridade, sendo que 92,65% dos entrevistados possui escolaridade do 2º grau à especialização, sendo um número relativamente alto e considerado bom, pois pessoas que possuem um nível cultural maior geralmente estão mais atentas às mudanças de mercado e são mais flexíveis para aceitá-las.

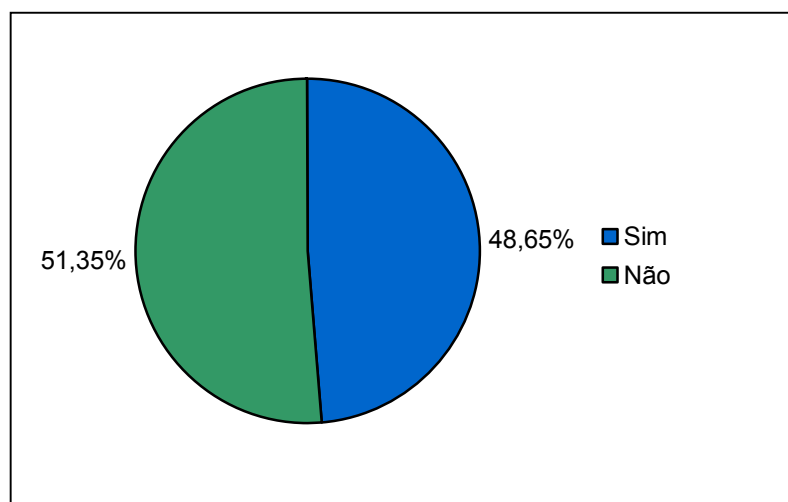
## CONSULTORIA EXTERNA

A hipótese que orienta o estudo desta variável é se as empresas que obtiveram ajuda profissional externa, tais como consultorias de qualquer natureza, têm maior probabilidade de obter sucesso.

De acordo com o Gráfico 4.6, 51,35% das empresas entrevistadas relataram que já contaram com consultoria externa como forma de apoio na administração da empresa. Destas, 95,70% confirmam a boa contribuição dada por este serviço. Já 48,65% nunca utilizaram este tipo de serviço.

É sabido que a consultoria externa pode trazer benefícios importantes principalmente para a pequena empresa, pois nestas, geralmente o próprio empresário é o administrador, desenvolve produtos, ou seja faz um pouco de tudo o que o torna mais generalista, sendo relevante neste caso a opinião de consultoria externa para auxiliá-lo na área em que o empresário encontre maior dificuldade de administrar. Nesse sentido, cabe salientar que todos os empresários que fizeram uso de consultoria externa, relataram que esta trouxe boa contribuição para a empresa alcançando os objetivos propostos.

Gráfico 4.6 Apoio de consultoria externa





Cabe salientar ainda, que quanto maior o nível de escolaridade do empresário, maior a utilização de consultoria externa. Pois se relacionado com a variável escolaridade, constata-se que 38,90% dos entrevistados que usaram consultoria externa têm curso de especialização ou graduação completo e 33,34 2º grau completo. A consultoria externa pode ajudar o gerente a aprimorar a tomada de decisão através da melhor organização de fatos e da introdução de técnicas modernas de administração e gerenciamento bem como análise da organização.

Mudanças de grande intensidade, em todo os tipos de ambientes– competitivos, tecnológico, econômico, social – provocaram surgimentos de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Antigos conceitos a respeito de como as organizações devem ser administradas foram reformuladas e outros surgiram. Neste contexto a consultoria externa se tornou relevante, haja vista que são especialistas com maior capacidade para avaliar áreas específicas da empresa.

## **EXPERIÊNCIA PRÉVIA NO RAMO**

Esta variável é orientada pelo pressuposto de que os empreendedores que acumularam experiência técnica prévia no ramo de atividade hoje desenvolvida, tem maior propensão ao sucesso empresarial.

Conforme Gráfico 4.7, 64,86% dos entrevistados afirmaram que optaram pelo ramo atual pelo fato de já terem alguma experiência neste. Já 35,14% não possuía experiência.

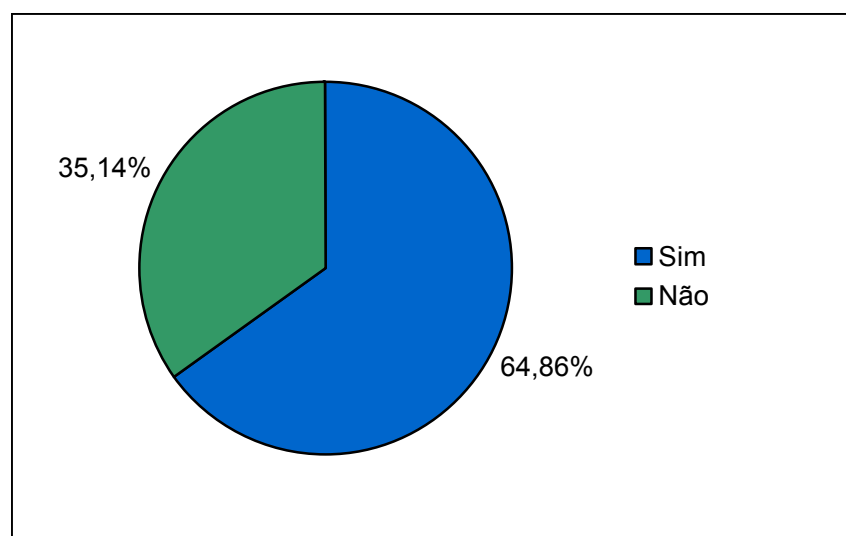
Vale ressaltar que, a experiência conta bastante para o sucesso de um empreendimento, principalmente na atualidade onde o conhecimento do ramo onde se atua precisa ser diferenciado é sabido que não existe mais lugar para empresas amadoras, o conhecimento do ramo se tornou questão chave, haja vista que, o nível de qualidade em todos os ramos aumentou e só poderá oferecer um produto com qualidade quem o conhecer.

Através de pesquisa de vários autores, ressalta-se que para administrar uma empresa, o administrador sempre se utiliza de habilidades que podem ser inatas ou

adquiridas através de estudos e da experiência prática, abaixo cita-se algumas dessas habilidades:

- Capacidade de assumir riscos;
- Habilidade para identificar oportunidades;
- Conhecimento do ramo empresarial;
- Senso de organização;
- Disposição para tomar decisões;
- Faculdade de liderar;
- Talento para empreender;
- Independência pessoal;
- Otimismo;
- Tino empresarial

Gráfico 4.7 - Experiência prévia no ramo

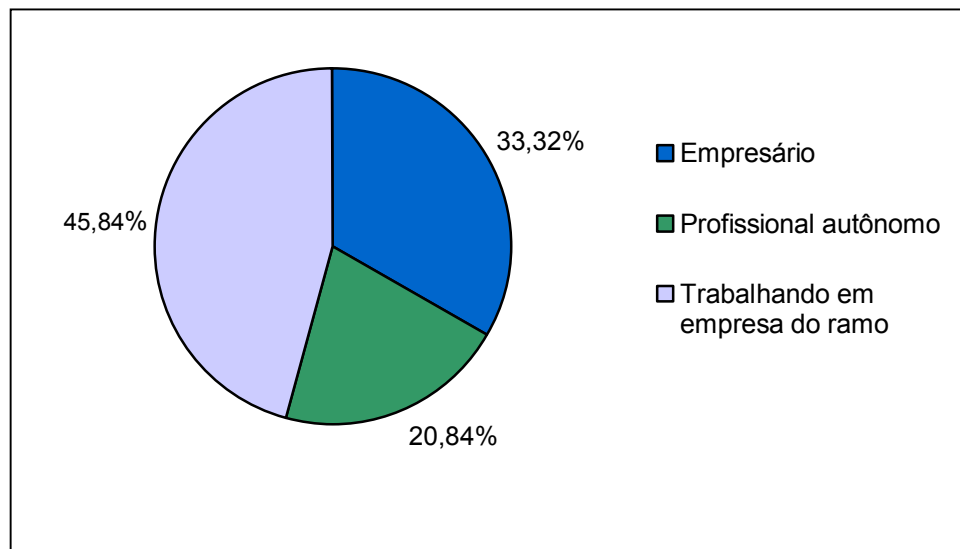


Conforme o exposto através do Gráfico 4.8, quanto a natureza da experiência adquirida 45,84% dos entrevistados foi como profissional trabalhando

em empresa do ramo, 33,32% foi como empresário, já 20,83% como profissional autônomo.

Cabe ressaltar, que os entrevistados demonstraram maturidade ao abrir uma empresa após trabalhar como funcionário, profissional autônomo ou até mesmo como empresário para adquirir experiência e posteriormente abrir uma empresa.

Gráfico 4.8 Natureza da experiência



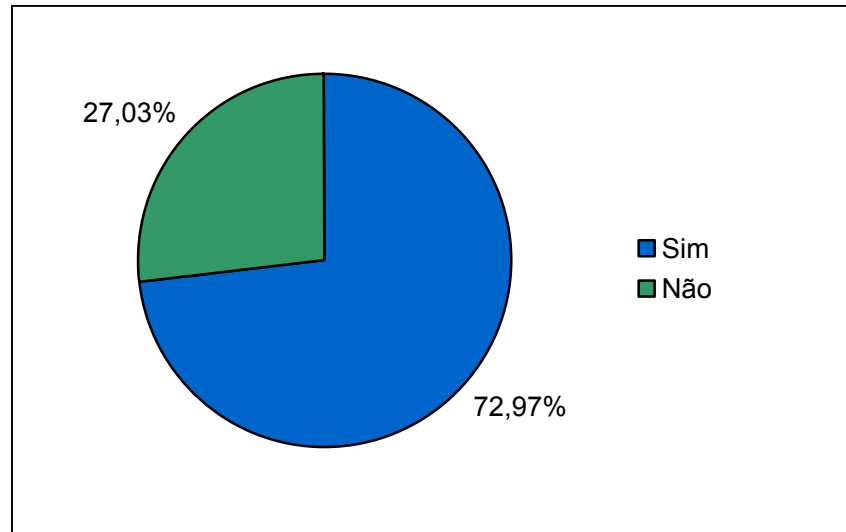
Com o exposto, conclui-se, confirmando a bibliografia pesquisada, que parece existir relação entre o sucesso empresarial e a experiência anteriormente adquirida no ramo, além do que, observa-se que o conhecimento adquirido como empregado em empresa do ramo (45,84%) é um elemento importante para o surgimento e a condução de novos negócios. Assim, pode-se finalizar afirmando-se que é significativa esta experiência para a condução de um novo empreendimento.

## **FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**

Os resultados referentes a esta variável, orientados pelo pressuposto de que as funções do processo administrativo, como o planejamento, a comunicação/delegação, a direção e o controle, contribuem para o sucesso empresarial.

Conforme o Gráfico 4.9, 72,97% dos empresários relataram que planejam as atividades a serem desenvolvidas na empresa, já 27,03% não costumam planejar.

Gráfico 4.9 – Planejamento das atividades



Se compararmos esta variável com o nível de escolaridade dos entrevistados, constata-se que 44,45% dos que planejam têm curso de especialização, graduação e este mesmo percentual têm 2º completo. Neste sentido, cabe destacar que à medida que o nível de escolaridade aumenta, o senso de planejamento e controle das atividades, também aumenta, o que representa um fator corroborante para o sucesso.

Alguns autores renomados no assunto em discussão, dizem que o planejamento dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e redundância e fixa os padrões para facilitar o controle. Sem planejamento é impossível haver controle. A falta de planejamento pode impedir que uma organização se movimente eficientemente rumo aos seus objetivos. Quando todos os envolvidos sabem para onde vai a organização e qual a sua contribuição individual para alcançar o objetivo, podem começar a coordenar suas atividades, cooperar entre si e trabalhar em equipes.

Nota-se que a responsabilidade da realização do planejamento, está concentrada nas mãos do empresário, segundo todos os entrevistados.

Mesmo que a grande maioria dos entrevistados apontasse a execução do planejamento em sua rotina administrativa, não souberam responder porque o fazem. Algumas respostas foram obtidas após estímulo da pesquisadora. As respostas obtidas são apresentadas a seguir:

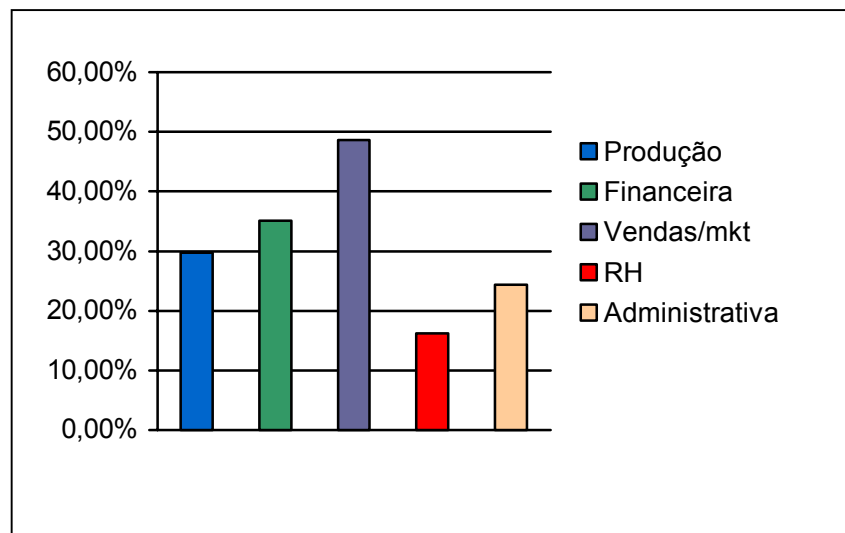
- Toda empresa para ser bem sucedida é viável o constante planejamento de suas atividades.
- Sem planejamento qualquer negócio fica sujeito ao fracasso.
- Para obter melhorias e resultados.
- Obter controle sobre a produção
- Para maior aproveitamento do material e desempenho na mão-de-obra dos funcionários.
- O produto planejado terá mais qualidade e rapidez na entrega.
- Através do planejamento é possível ter uma previsão do desejado por isso é planejado, pensando várias vezes antes de colocar em prática, qualquer atividade.

Cada empresa adota uma estratégia, ou seja, uma forma de administrar, bem como, obter maior crescimento. Um referencial amplamente aceito e comprovado foi desenvolvido por PORTER. O autor propõe que a administração precisa selecionar uma estratégia que confira a empresa uma vantagem competitiva, uma capacidade que propicia a empresa uma margem sobre seus concorrentes. Sendo que, a escolha dependerá das forças organizacionais e da fragilidade dos concorrentes. Neste sentido destaca-se que as empresas pesquisadas procuram geralmente dar mais ênfase ao planejamento de vendas e marketing com 48,65%, financeira com 35,14%, já a área administrativa foi citada por 24,33% dos entrevistados. Enquanto que, área de produção tem a preocupação de 29,73% e recursos humanos 16,21% dos empresários conforme evidencia o Gráfico 4.10.

O planejamento nas áreas funcionais define as linhas de ação que colocam em prática os objetivos da empresa. Segundo alguns autores as áreas funcionais mais importantes de qualquer empresa são as seguintes:

- Marketing: administra as relações da empresa com o mercado;
- Produção: administra o fornecimento dos produtos e serviços da empresa a seus clientes ou usuários;
- Desenvolvimento de produtos: administra a produção de modificações e inovações nos produtos e serviços da empresa;
- Finanças: administra o dinheiro da empresa;
- Recursos humanos: administra as relações da empresa com seus empregados.

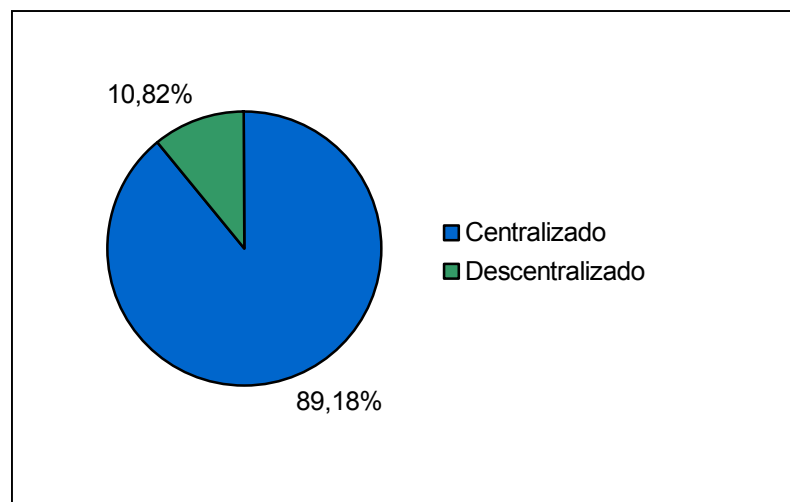
Gráfico 4.10 – Áreas que necessitam de melhor planejamento



Sobre como o empresário classifica o processo de tomada de decisão na empresa, observa-se que é, na maioria dos casos, 89,18% dos entrevistados, centralizada na figura dos sócios ou proprietário da empresa, conforme ilustra o Gráfico 4.11. Esta centralização, é maior quando ligada a questões financeiras.

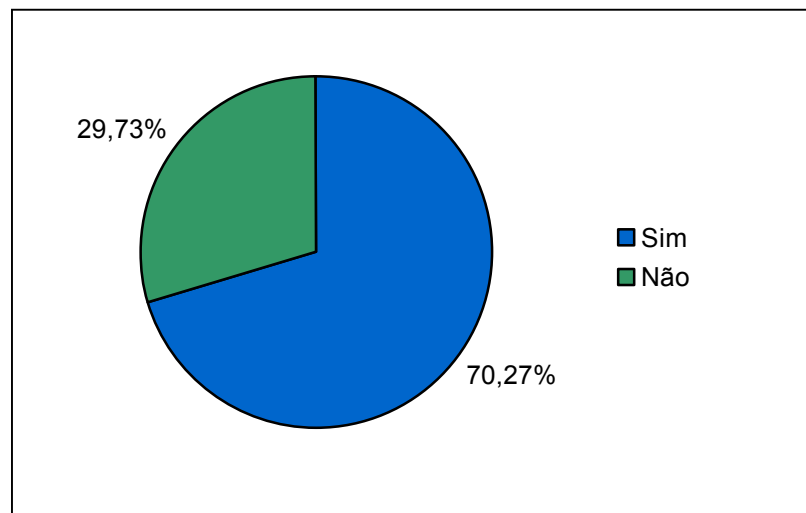
Nenhum administrador pode resolver todos os problemas. Em vez disso, os administradores devem aprender a estabelecer prioridades ao resolver que decisões irão tomar e quais devem delegar aos subordinados. A clara tendência atual é para mais descentralização. Muitas empresas se reestruturam, o que frequentemente significa simplesmente a eliminação de cargos de staff e a colocação da autoridade para tomar decisões mais abaixo na organização.

Gráfico 4.11 – Centralização versus descentralização



No que se refere à delegação de autoridade, observa-se que a maioria dos entrevistados, ou seja, 70,27% dos empresários costumam delegar, conforme evidencia o gráfico 4.12.

Gráfico 4.12 - Delegação de autoridade

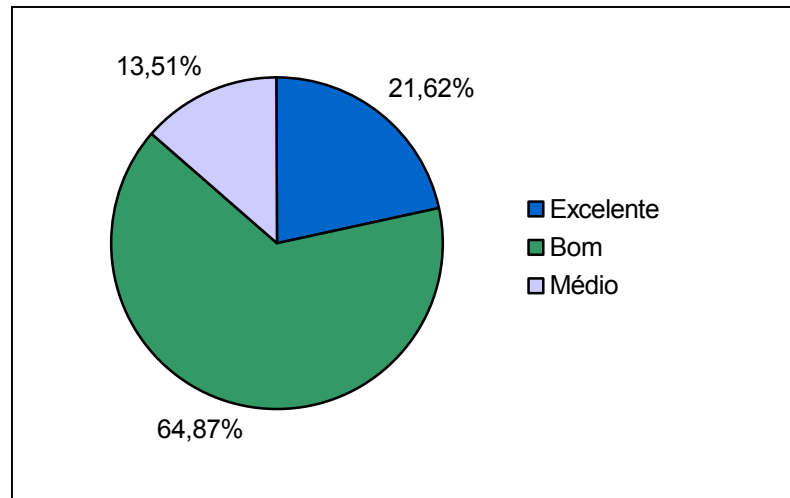


A autoridade é um tipo de poder. Poder este baseado em compreensão geral de que indivíduos, ou grupos específicos têm direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição na organização.

Sobre a aplicação das funções do processo administrativo, o resultado apurado quanto a avaliação do empresário sobre o processo de comunicação interna, observou-se que é considerado bom, em 64,87% das respostas, 21,62% entendem que é médio e regular o processo de comunicação em suas empresas e 13,51% reconhecem que é excelente. Este resultado é explicitado no gráfico 4.13. Segundo BEKIN (1995), o processo de comunicação no ambiente de trabalho tem a função de obter resultados eficientes para a empresa atraindo e retendo clientes internos para que o resultado seja a retenção de clientes externos. É preciso conquistar o cliente interno para este cativar o externo.



Gráfico 4.13 - Avaliação do processo interno de comunicação da empresa

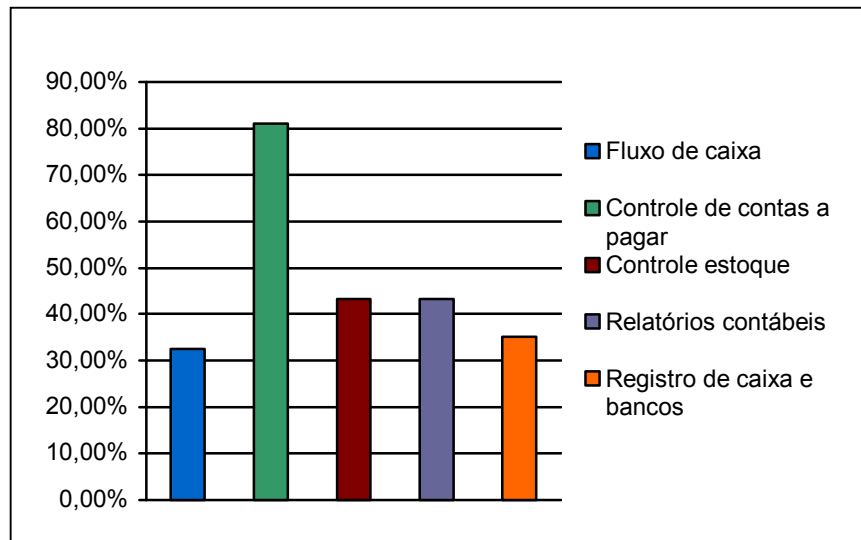


O item controle fecha o ciclo das funções do processo administrativo. No que se refere aos controles gerenciais e financeiros básicos, adotados pelos empresários em suas rotinas diárias, os mais citados foram o controle de contas a pagar, em 81,09% dos casos; controle de estoque e relatórios contábeis, em 43,25% dos casos, cada um e por fim, registro de caixa e bancos em 35,14%. Conforme ilustrado no Gráfico 4.14.

A administração de capital de giro exige atenção não apenas sobre o fluxo de caixa, mas também sobre as contas a receber, estoque e contas a pagar. Uma empresa pode melhorar seu fluxo de caixa aumentando a rapidez do recebimento junto aos clientes, minimizando estoque e usando o maior tempo permitido para o pagamento dos seus funcionários.

O controle também ajuda os administradores a monitorar mudanças ambientais e seus efeitos sobre o progresso da empresa. Dado o ritmo das mudanças ambientais nos últimos anos, o aspecto controle tem se tornado cada vez mais importante. Haja vista que, permite aos administradores acompanhar a qualidade, a velocidade da entrega, o processamento dos pedidos e, o mais importante de tudo, saber se os consumidores estão recebendo o que querem e quando querem.

Gráfico 4.14 - Controles gerenciais e financeiros básicos

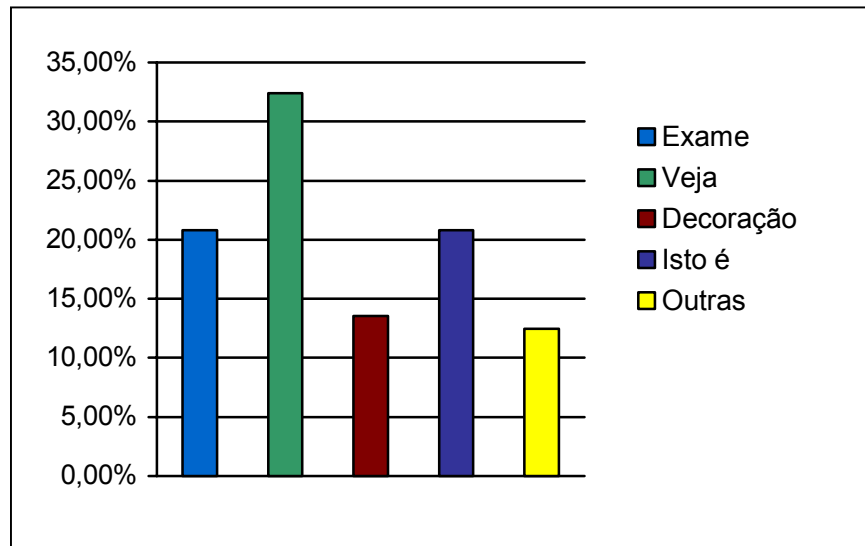


## MECANISMOS DE INFORMAÇÃO

Os resultados desta variável partem da hipótese que os mecanismos de informação e atualização, usados pelos empresários têm contribuição ativa para o sucesso ou insucesso da empresa.

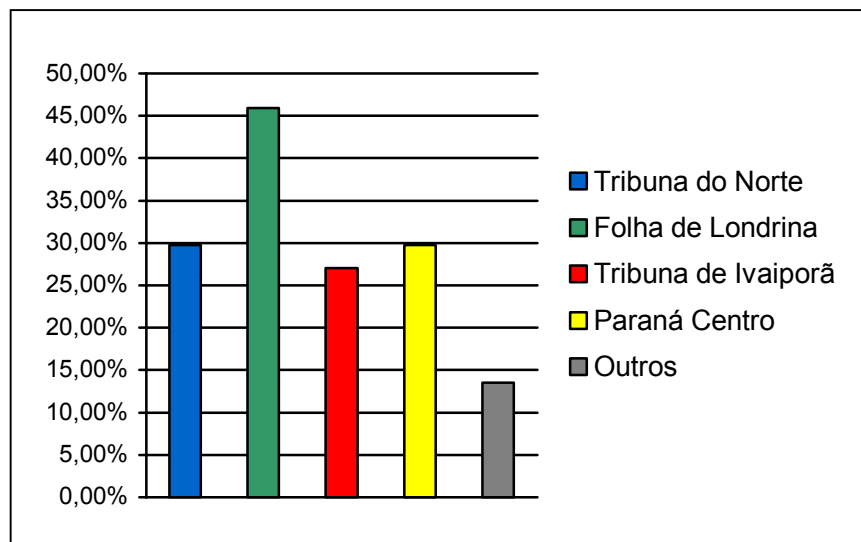
Quanto às revistas mais lidas no dia-a-dia, conforme Gráfico 4.15, a Veja ficou em primeiro lugar, na preferência de 32,40% dos entrevistados, a seguir vem a Exame e a Isto É com 20,82% da preferência cada uma. Foram citadas também, revistas de Decoração, 13,52% dos entrevistados, e outras, tais como: Cláudia, Pequenas Empresas Grandes Negócios, Moda em geral, por 12,44% da amostra pesquisada.

Gráfico 4.15 - Revistas mais lidas pelos empresários



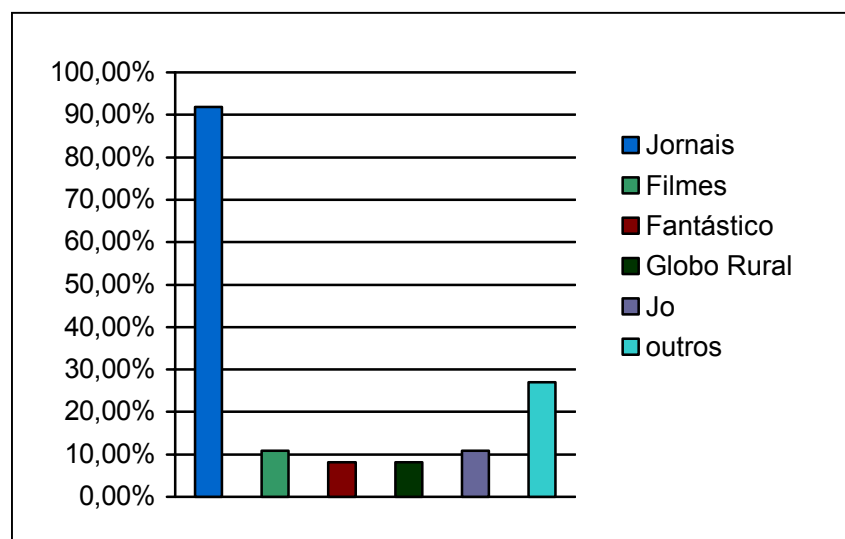
Quanto aos jornais mais lidos pela amostra pesquisada, conforme Gráfico 4.16, o Jornal Folha de Londrina, foi citado por 45,95% dos entrevistados, Tribuna do Norte e Paraná Centro por 29,73% dos entrevistados, cada um e Tribuna de Ivaiporã por 27,03%. Com o exposto, percebe-se que os empresários preferem os jornais específicos do Estado do Paraná, e que tratam de assuntos da realidade regional ou local.

Gráfico 4.16 - Jornais mais lidos pelos empresários



A televisão também é usada como mecanismo de informação, pelos empresários. No que se refere aos programas assistidos regularmente, os Telejornais, foram citados por 91,90% da amostra, conforme Gráfico 4.17. Neste sentido, constata-se que os empresários usam a televisão, para obterem informações de nível estadual e nacional, uma vez que, quanto a leitura, preferem os jornais com informações regionais e locais.

Gráfico 4.17 - Programas de TV assistidos regularmente



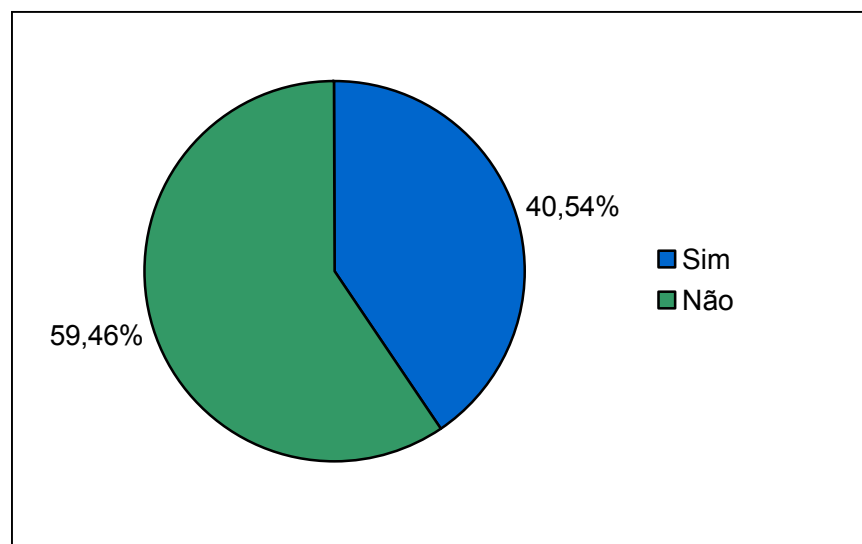
Quanto a Internet, é sabido que esta, é uma rede com abrangência mundial que possibilita a troca de informações entre computadores. Conforme ALBERTIN, (1999), a Internet e seus serviços básicos, tais como correio eletrônico e www têm criado um novo espaço para a realização de negócios. Os quatro espaços virtuais criado pela Internet são:

- espaço de informação virtual;
- espaço de comunicação virtual;
- espaço de distribuição virtual;
- espaço de transação virtual.

Neste sentido, a presente pesquisa constatou junto à amostra pesquisada, (Gráfico 4.18), que 59,46%, não usam a internet, nas suas rotinas diárias de trabalho, nem mesmo como meio de atualização e capacitação gerencial, estes justificam-se, afirmando que “Não vemos necessidade, pois nessa área de produção, industrial, não existe muita variação e em termos de variações informamo-nos através do mercado”.

Por outro lado, 45,54% dos entrevistados, percebem o potencial da Internet, no mundo dos negócios, e admitem que esta é muito útil para buscar informações e atualizações sobre o mercado, tanto nacional, como regional e até local.

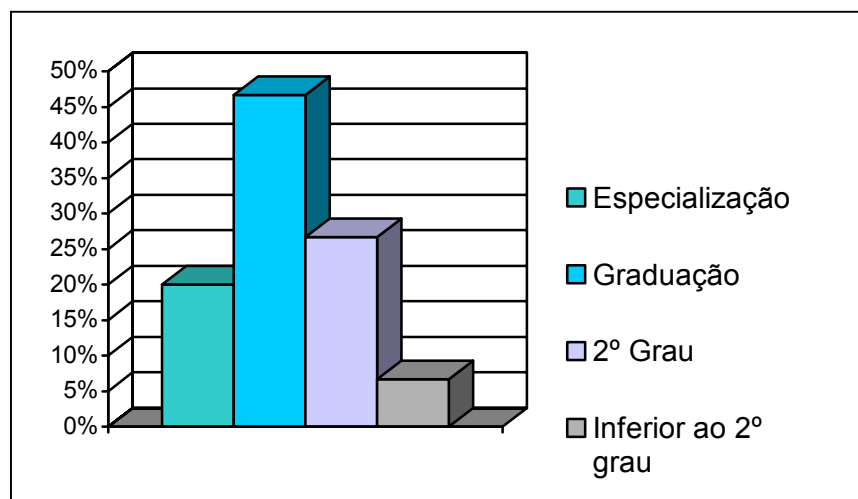
Gráfico 4.18 - Utilização da Internet como sistema de informação



Um dado que merece destaque é que os empresários com um nível de escolaridade maior usam mais a Internet. Conforme Gráfico 4.19, 20,00% dos entrevistados que adotam-na, têm curso de especialização, 46,67%, têm 3º grau completo, 26,67% têm 2º grau completo e 6,67% têm 2º grau incompleto. Neste contexto, vale ressaltar que o empresariado de Ivaiporã com melhor nível de escolaridade busca novas ferramentas, como a Internet, que lhes auxiliarão na gerência de suas empresas, uma vez que esta troca de dados em grande volume e

alta velocidade oferece múltiplos níveis de serviços baseados na confiança, prioridade e preço.

Gráfico 4.19 – Uso da Internet versus nível de escolaridade



Dentre os eventos, as feiras são as mais procuradas, com 56,75% dos casos, seguido dos encontros profissionais, com 40,54% e dos congressos com 32,43%. Observa-se que os cursos e seminários são pouco procurados como instrumento de atualização, com somente 24,32% e 13,21%, respectivamente dos casos, conforme quadro 4.1:

Quadro 4.1 - Instrumento de atualização,

Eventos	%
Encontros profissionais	40,54
Seminários	13,21
Congressos	32,43
Feiras	56,75
Cursos	24,32
Outros*	23,24

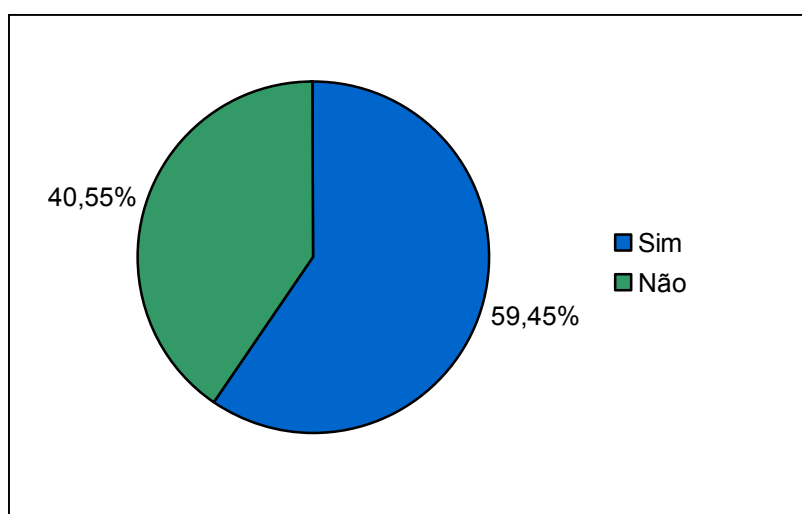
Quanto à frequência de participação, os empresários foram unânimes, e responderam ser anual.

## **PARTICIPAÇÃO FAMILIAR NA CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS**

Esta variável pressupõe que a participação, na empresa, de membros da família dos sócios ou proprietários, facilita a obtenção do sucesso no empreendimento.

Conforme Gráfico 4.20, na amostra pesquisada observa-se, 59,45% de casos de participação de um ou mais membros da família na empresa, sejam eles formalmente contratados ou não.

Gráfico 4.20 – Participação da família na empresa

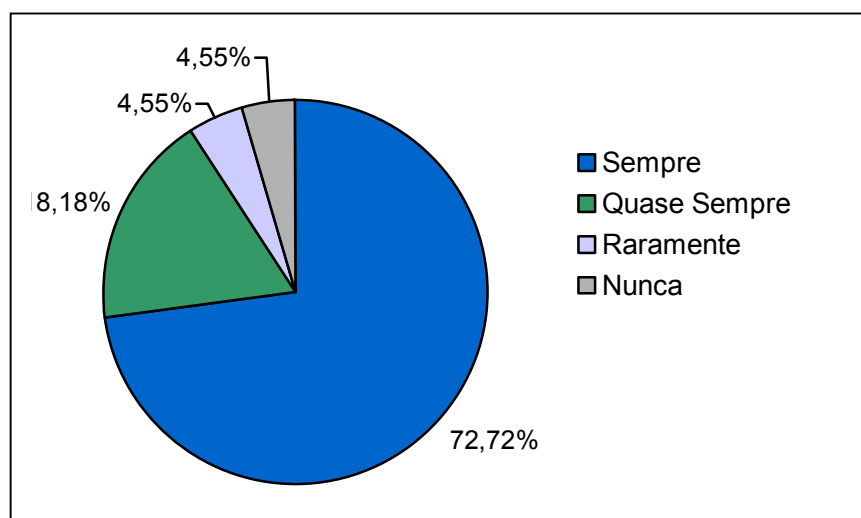


Nas empresas onde existem membros da família exercendo atividade, 72,73% acham esta atuação é sempre positiva, 18,18% quase sempre e 4,55% raramente ou nunca consideram positiva a participação de seus parentes na empresa, conforme exposto no Gráfico a 4.21.

A saúde e sobrevivência da empresa familiar requerem um equilíbrio próprio dos negócios e interesses da família. Caso contrário, os resultados serão insatisfatórios tanto para os negócios quanto para a família. Para que os negócios

sobrevivam, seus interesses não podem ser comprometidos indevidamente para satisfazer os desejos da família. As empresas que crescem devem reconhecer a necessidades de administração profissional e as limitações necessárias dos interesses da família.

Gráfico 4.21 – Influência da participação familiar



Quanto aos motivos positivos desta participação mais apontados foram de que os familiares são mais confiáveis que os funcionários sem nenhum vínculo familiar, com 72,72% das respostas e, que os mesmos são mais envolvidos e dedicados com o trabalho, com 20% das respostas.

As empresas familiares também possuem certos aspectos que podem contribuir para tomada de decisões nos negócios. Para atingir seu pleno potencial, os negócios de família devem desenvolver algumas vantagens-chave:

- Preservar o clima do local de trabalho: uma empresa familiar pode demonstrar facilmente níveis mais elevados de preocupação e interesses pelos indivíduos do que aqueles encontrados na corporação típica.



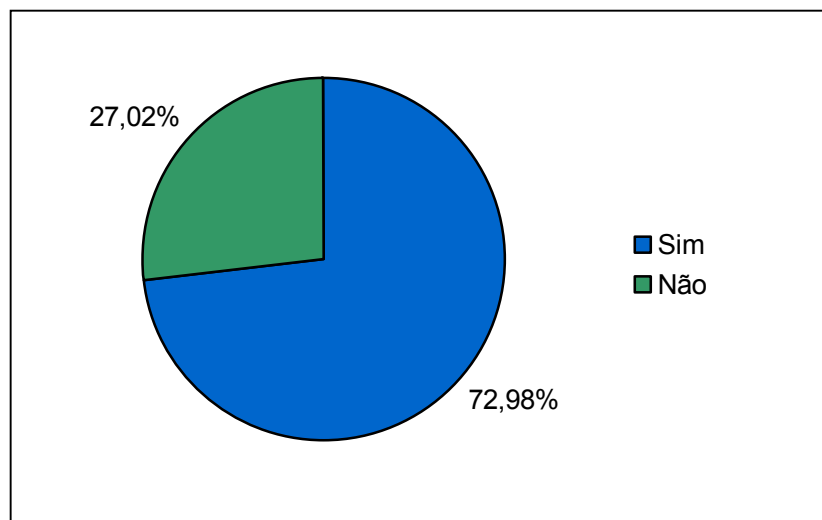
- Enfocar o longo prazo: uma empresa familiar pode deter-se na visão de longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo julgados pelos resultados anuais.
- Enfatizar a qualidade: as empresas familiares há muito mantêm a tradição de oferecer qualidade e valor ao consumidor.

## MECANISMOS DE CRÉDITO

Os resultados referentes a esta variável, são orientados pela hipótese de que a concessão de crédito contribui para o sucesso empresarial.

Neste sentido, segundo Gráfico 4.22, 72,98% dos entrevistados já recorreram a alguma linha de crédito, sendo a mais citada o PROGER (Programa de Geração Emprego e Renda), programa que através da Caixa Econômica Federal, abre linhas de crédito acessíveis.

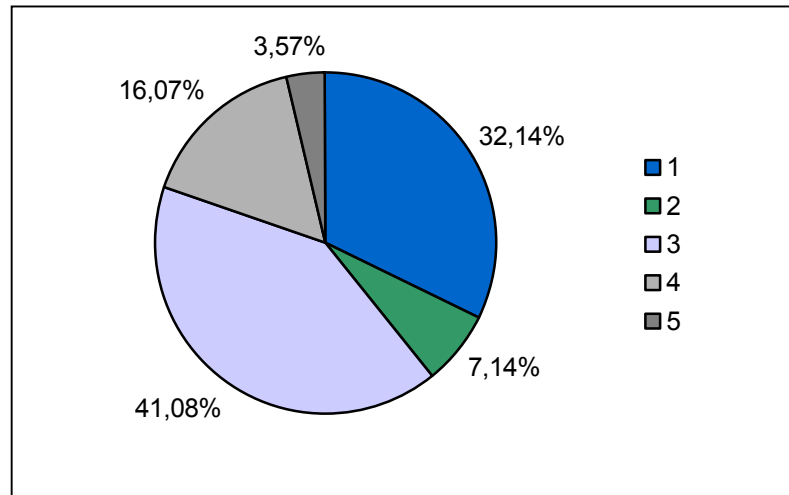
Gráfico 4.22 - Utilização de linha de crédito



Quanto às dificuldades enfrentadas na hora de solicitar créditos, as mais citadas foram a Burocracia – entraves, dificuldades com documentação (62,16% dos casos), garantias exigidas pela instituição fornecedora (48,64%) e Falta de interesse

dos bancos privados em fornecer crédito ao segmento das pequenas empresas (24,32%), conforme ilustra o Gráfico 4.23.

Gráfico 4.23 - Dificuldades no momento de solicitar o crédito



- 1 – Garantias exigidas pela instituição fornecedora.
- 2 – Falta de conhecimento de linhas de crédito especiais para a micro e pequena empresa
- 3 – Burocracia – entraves, dificuldades com documentação.
- 4 – Falta de interesse dos bancos privados em fornecer crédito ao segmento das pequenas empresas.
- 5 – outra.

## SUCESSO EMPRESARIAL

O sucesso é uma consequência do correto controle sobre alguns fatores, tais como: contabilidade e administração financeira, marketing, produção, tecnologia e recursos humanos

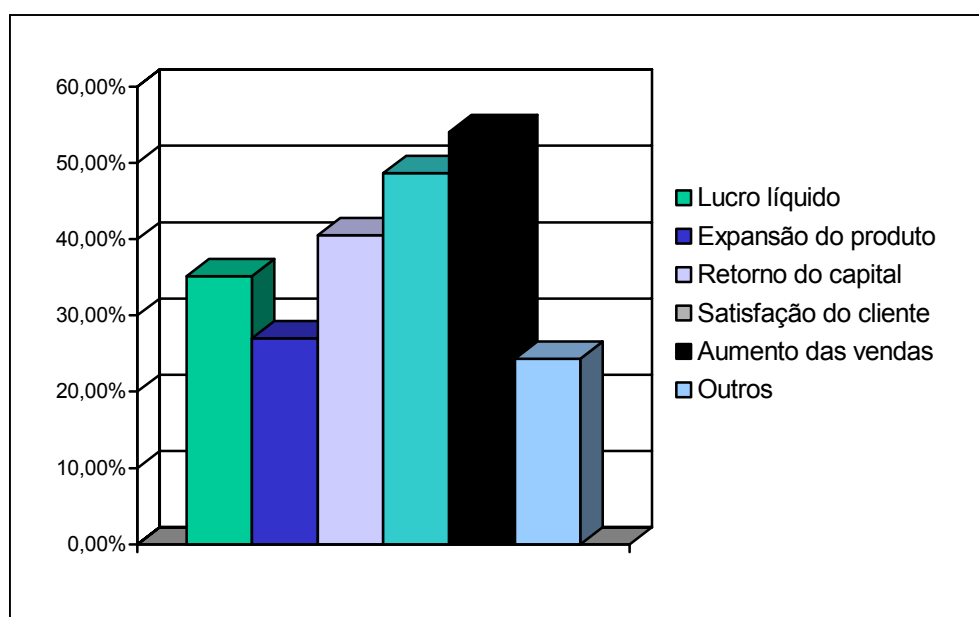
Neste sentido, os resultados da pesquisa, considerando mais de uma resposta, apontaram que a maioria dos empresários mede seu sucesso empresarial pelo aumento das vendas, com 54,06% das respostas. A segunda medida mais

apontada para se determinar o sucesso do empreendimento, foi o aumento da satisfação dos clientes, com 48,65% das respostas. O retorno sobre o capital investido ficou em terceiro lugar, com 40,55% das respostas. Foram citadas, também, a boa imagem que a empresa tem perante os clientes, lucro, o aumento de seu patrimônio, quando a taxa interna de retorno é superior ao custo de capital, somando ao todo 24,33% das respostas.

Analisando o exposto, percebe-se que as medidas de sucesso resumem-se, de uma maneira ou de outra, em compensações financeiras.

Estes resultados estão apresentados no Gráfico 4.24.

Gráfico 4.24 – Fatores que medem o sucesso

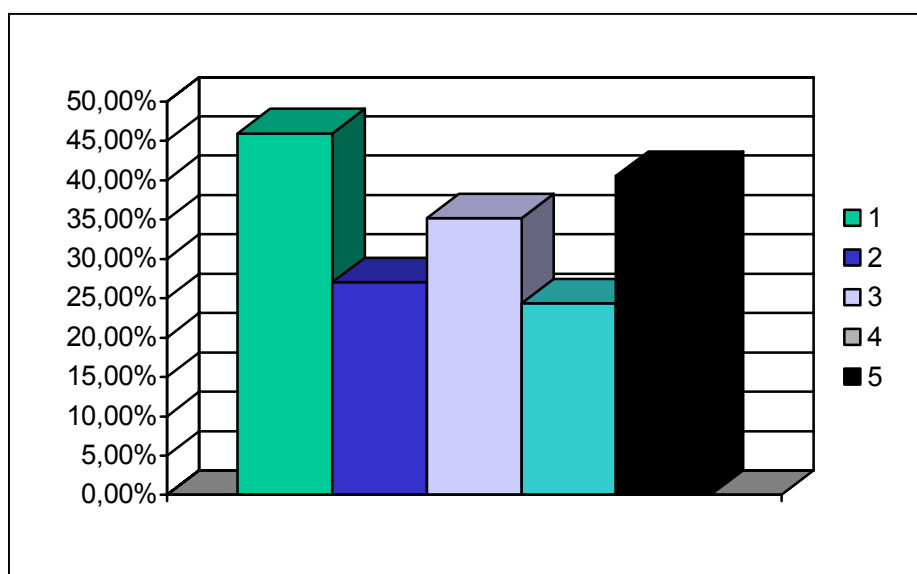


Com relação aos fatores influenciadores do sucesso empresarial, relacionou-se que a empresa bem sucedida é a que está em atividade, independente do seu tempo de existência.

Foram apuradas, muitas respostas, as que obtiveram uma maior frequência, conforme Gráfico 4.25 foram, gerenciar de maneira eficiente e eficaz com 45,95% das respostas, o que depende, principalmente, da qualificação e habilidades do

empresário; Inovações tecnológicas e administrativas, com 40,55% das respostas, o que está diretamente relacionada à aprendizagem contínua; qualidade do produto e bom atendimento, como 35,14%, trabalho, perseverança, força de vontade, com 27,03% e ter grande conhecimento sobre o produto e mercado de atuação com 24,33% das respostas.

Gráfico 4.25 – Fatores que influenciam o sucesso empresarial



1-Gerenciar de maneira eficiente e eficaz.

2-Trabalho, perseverança, força de vontade.

3-Qualidade do produto e bom atendimento

4-Ter grande conhecimento sobre o produto e mercado de atuação

5-Inovações tecnológicas e administrativas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do item que se segue, demonstraremos as conclusões do pesquisador em relação ao tema abordado bem como a conclusão baseada nos objetivos propostos. Também abordar-se-á a questão das recomendações para trabalhos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo central identificar os fatores de sucesso do micro e pequeno empreendimento no município de Ivaiporã, no Estado do Paraná; mais especificamente se os fatores: ajuda profissional externa, experiência técnica prévia no ramo, aplicação das funções do processo administrativo, escolaridade, atualização em informações específicas, participação dos membros da família nos negócios e mecanismos de créditos, se constituem em motivos de sucesso dessas empresas. Para tanto foram investigadas 37 pequenas empresas do ramo industrial, do referido município.

Conforme visto no decorrer do trabalho, as estatísticas mostram que a grande parte dos pequenos negócios vão a falência nos primeiros cinco anos de operação. Entretanto, algumas empresas obtêm sucesso. O que leva uma empresa ao sucesso tem despertado muita curiosidade e vem estimulando estudos e pesquisas em todo o país. É neste contexto, que o presente trabalho se insere.

A bibliografia especializada propõe inúmeras condições, características e requisitos de empreendimentos bem sucedidos. Segundo esta, o termo sucesso é bastante subjetivo, variando de indivíduo, empresa para empresa, e ainda sendo influenciado pela época ou situação. O que se pretendeu com este trabalho foi identificar, através das hipóteses levantadas inicialmente, alguns fatores que podem ter contribuído para o sucesso empresarial das pequenas empresas do ramo industrial do município de Ivaiporã, Paraná.

Sobre a primeira hipótese, o nível de escolaridade pode ser considerado um fator de sucesso, uma vez que, constatou-se, junto à amostra pesquisada, que o grau de escolaridade predominante é o 2º grau. Sendo poucos, os empresários que têm 1º ou 2º grau incompleto. Assim, pode-se dizer que há uma preocupação entre os empresários pesquisados, quanto a um aumento em seu grau de escolaridade, demonstrado pelo retorno de alguns aos bancos escolares, além do estímulo dado aos seus funcionários para a conclusão de seus cursos.

Com respeito à hipótese levantada da existência de relação entre o sucesso empresarial e a experiência anterior no ramo, conclui-se que, confirmando a bibliografia pesquisada, este fator parece ser influenciador do sucesso, uma vez que, a maioria dos entrevistados afirmou que optaram pelo ramo atual pelo fato de já terem alguma experiência anterior neste, principalmente como profissional trabalhando em empresa do ramo. Por este motivo, eles sentem-se mais motivados e seguros para abrirem suas próprias empresas.

Quanto ao fator utilização de consultoria profissional externa, constatou-se que a maioria dos entrevistados já contou com o apoio de consultoria externa. E tem boa avaliação da mesma, o que ratifica o levantado pela consulta bibliográfica registrada neste trabalho, de que a ajuda profissional externa atuante na empresa parece facilitar a obtenção do sucesso empresarial.

Pelos dados levantados, junto a amostra pesquisada, conclui-se que os empresários realizam, ainda que de forma empírica, as funções do processo administrativo – planejamento, comunicação e controle - o que, de acordo com a bibliografia pesquisada, a aplicação das funções do processo administrativo levam ao sucesso empresarial. A área de vendas e marketing é que demanda maior necessidade planejamento segundo 48,65% dos entrevistados, e a seguir vem a financeira. Nesta, os controles básicos mais citados foram: controle de contas a pagar e a receber, estoques, caixa e bancos.

Embora que, a maioria dos empresários afirmem que costumam delegar funções, é visível o grau de centralização nessas empresas na figura dos sócios e

proprietários e, em muitos casos, suas famílias, atestado por 89,18% dos respondentes.

Referente a hipótese proposta de que a busca de informações e a conseqüente atualização do negócio é um fator de sucesso no empreendimento, os resultados da pesquisa parecem confirmar o levantado através da bibliografia especializada, haja vista que os empresários entrevistados demonstraram preocupação em buscar informações, tanto a nível local e regional, como estadual e nacional. Os eventos mais procurados são feiras em sua área de negócios e encontros profissionais.

Cabe salientar ainda, que apesar dos empresários se preocuparem com a melhoria de seu desempenho profissional, constatou-se que a maioria não usa a Internet como mecanismo de atualização ou informação no seu dia-a-dia, entretanto, essa resistência diminui a medida que o nível de escolaridade aumenta.

Quanto à atuação da família do proprietário nos negócios como um fator de sucesso, os resultados da pesquisa parecem confirmar este fato, embora a bibliografia consultada estabeleça algumas condições para esta atuação. A maioria dos empresários tem, membros da família atuando na empresa e relatam que esta participação é sempre positiva, pois é mais confiável em relação a um estranho.

Quanto aos mecanismos de crédito, torna-se emergente enfatizar que a maioria dos entrevistados já recorreu a alguma linha de crédito, sendo a mais citada: PROGER. Quanto a dificuldades para conseguir crédito, a burocracia – entraves, dificuldades com documentação foi a mais citada.

O sucesso do pequeno empresário industrial do município de Ivaiporã pode ser medido de várias maneiras. O aumento das vendas - boa aceitação do seu produto - e o aumento da satisfação dos clientes são as formas mais utilizadas para saber se o negócio está sendo bem sucedido. Entretanto, todas as medidas citadas conduzem a um aumento patrimonial e ao crescimento financeiro do empresário.

Com relação aos fatores que influenciam o sucesso das pequenas empresas de Ivaiporã, o mais citado foi gerenciar de maneira eficiente e eficaz, que depende, principalmente, da qualificação e habilidades gerenciais do empresário. O que comprova a literatura pesquisada, uma vez que esta delimita um conjunto de habilidades pessoais, inatas ou adquiridas, que conduzem a administração eficaz da empresa. As inovações tecnológicas e administrativas vêm em segundo lugar.

Considerando o exposto, conclui-se que o objetivo central desta pesquisa foi alcançado, uma vez que confirmou-se que os fatores: ajuda profissional externa, experiência técnica prévia no ramo, aplicação das funções do processo administrativo, escolaridade, atualização em informações específicas, participação dos membros da família nos negócios e mecanismos de créditos, contribuem ativamente para o sucesso das pequenas empresas do ramo industrial do município de Ivaiporã, Paraná.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As limitações da presente pesquisa constituem-se em oportunidades de novos estudos. Sendo assim, recomenda-se a título de trabalhos futuros:

- Ampliar o estudo, às pequenas empresas dos três setores – comércio, indústria e prestação de serviços, do município de Ivaiporã, visando traçar um perfil mais completo;
- Fazer um estudo voltado exclusivamente a identificar o perfil de qualificação dos pequenos empresários do município de Ivaiporã, PR;
- Desenvolver estudo voltado a analisar o grau de empreendedorismo nas empresas do município de Ivaiporã, PR.



## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação**. São Paulo: Atlas, 1999.

APPLEGATE, Jane. **101 Segredos de sucesso para a pequena empresa**. São Paulo: Best Seller, 1992.

AZEVEDO, João H. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BARRETO, Luiz Pondé. **Educação para o empreendedorismo**. Núcleo para Estudos do Empreendedorismo, Universidade Católica de Salvador/Salvador, 1998.

BARROS, Frederico R.; MODENESI, R. L. **Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1973.

BARROS, Frederico; MODENESI, R.L. **Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1973.

BATY, Gordon B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: Guia do consultor e do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BEKIN, S F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**. São Paulo: Maltese, 1995.

BOM ANGELO, Eduardo. Índio pode ser cacique. **Revista Exame**, Edição 36, ano 10, 15 de maio de 2002.

BRAIT, Carlos H. H. **Avaliação de fatores de sobrevivência aplicados a empreendimentos de pequeno porte.** Florianópolis, 2001. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

CARRÃO, Ana Maria Romano. **Empresa familiar: Riscos e Oportunidades.** Rio de Janeiro: Anais do 21º Encontro da Anpad, 1997.

CIELO, Ivanete Daga. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –UFSC/Florianópolis.

CHÉR, Rogério. **A Gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las.** São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

CLARKE, Tomas; MONKOUSE, Elaine. **Repensando a empresa,** São Paulo: Pioneira, 1995.

COHEN, David. **O fim do segredo.** Suplemento da Revista Exame: A empresa do Novo Milênio, 1999.

CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. **Século XXI: ameaças e oportunidades para a Pequena Empresa Brasileira.** Disponível in: [www.cse.ufsc.br](http://www.cse.ufsc.br), 2001.

CUNHA, Rodrigo V. A Migração do Emprego. **Revista Você S.A** Edição 46, ano 5, abril de 2002.

DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms.** London: McGraw-Hill Publishing Company, 1996.

DEGEN, Jean Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 9 ed. Colaboração de Álvaro Augusto Araújo Mello. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

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

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor revisitado**: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIL, Antonio C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GOIS, Anselmo. Brasil em números. **Revista Veja**, editora Abril, ed. 1556, ano 31, n. 29, p. 30, 22/07/98.

GRIMALDI, Roberto; MANCUSO, José Humberto. **Seu negócio na nova era**. Caderno Especial, 1º fascículo, Sebrae, Jornal Folha de São Paulo, 03-31 jul 94.

IBGE. Censo Econômico, 1985.

IBGE. Censo Econômico, 1995.

KISHEL, Gregory F.; KISCHEL, Patrícia Gunter. **Como iniciar, dirigir e manter um negócio**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

KOOGAN HOUASS, Enciclopédia. Editora Delta: Rio de Janeiro, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LONGENECKER, Justin G. et all. **Administração de pequenas empresa: ênfase na gerência empresarial**, tradução de Maria Lucia G. L. e Signey Stancatti; revisão técnica de Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.

LONGO, Luci. Modelos contábeis para o gerenciamento das microempresas e as empresas de pequeno porte (MEPP). **Revista do CRC PR**. Ano 26, n.º 129, 2001.

MATARAZZO, Dante. C. **Análise financeira de balanços: uma abordagem básica e gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTOS, Ruy de Alencar. **Gestão e democracia na empresa**. Brasília: Livres, 1991.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McCLELLAND, David; WINTER, D. J. **Motivating economic achievement**. New York, Free Press, 1971.

MORRIS, M. J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. Tradução Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2ª ed. São Paulo, 1991.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. São Paulo: Sebrae, 1995.

RANK, Sueli Maria Weiss. **A Criação de valor através de estratégias de marketing nas pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC/Florianópolis, 2001.

RESNICK, P. **A Bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron Books, 1990.

RICHARDSON, Roberto J. . **Pesquisa Social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SALM, J. Francisco; AMBONI, Nério. **A empresa que aprende baseada no conhecimento**. Revista Brasileira de Administração, n. 14, 1997.

SANTOS, Osmar G. **O que é SEBRAE**. Belo Horizonte: Editora SEBRAE, 1999.

SAUER, Luciana; COLOSSI, Nelson. **A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Anais do 21º Encontro da Anpad, 1997.

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**: um estudo de economia que leva em conta as pessoas. Tradução de Octávio Alves Velho. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

SEBRAE. Estatísticas diversas. Disponível em [www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br), 1999 a 2001.

SEBRAE – Serviço Nacional de Apoio a Pequena Empresa, **Apostila do curso de Administração Geral para Pequena Empresa**, 1997.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção de manuais de controles básicos para micro e pequenas empresas**: 1999.

SEBRAENET. Últimas Pesquisas. **Mortalidade das empresas/MG**.

SOLIMEO, M. D. **O espírito empresarial**. Jornal da Tarde WEB/Artigos, 14/10/97.

SOUZA, M. de A. F. de. **Pequenas e médias empresas na estruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

STEWART, T. A . **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado, revisão de conteúdo Agrícola de Souza Bethlem. 6. ed. Rio de Janeiro: PHD, 1999.

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

VIEIRA, Wallace de S. **O perfil profissional do graduado em administração**. Disponível em [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)

YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Os fatores externos e internos e a sua relação Com o sucesso ou fracasso das empresas de pequena dimensão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC/Florianópolis, 1998

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: DC Luzzatto, 1995.

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

[www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br)

## BIBLIOGRAFIA

ALCAZAR, José Maria Chapina. **Micros**: Simples pode prejudicar, Jornal da Tarde WEB/Economia, 08/12/1997.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**. São Paulo, Best Seller, Círculo do Livro, 1991.

BREITINGER, Jacqueline. Virei empresário. O que faço agora? **Revista Exame**, Mercado, Abril On-Line, 31/12/97.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Programa de domingo**, Pequenas Empresas Grandes Negócios, Rede Globo, 23/02/98.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAVES, Denise. **Desafio: Trabalhar por conta própria**. Jornal da Tarde WEB/Economia, 09/03/98.

FONTOURA, Marília. Geração Coca-Cola. **Revista Exame**, Empreendedores. Abril On-Line, 14/11/96.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, p. 6-17, abr/jun 98.

JORNAL DA TARDE WEB/Economia, 21/07/97.

JORNAL DA TARDE. **Pequenas Empresas**: decreto regulamenta fundo de aval, WEB/Economia, 10/03/98.

KANITZ, Stephen. O erro das privatizações. **Revista Veja**, ed. Abril, ed. 1556, ano 31, n. bb29, p. 23, 22/07/98.

KOONTZ e O'DONELL. **Manual de estudo e exercícios para princípios de administração**. Tradução de Daniel Soriani dos Santos e Reginald Uelze. São Paulo: Pioneira, 1980.

NASCIMENTO, Antenor Neto; SIMONETTI, Eliane. Idéias para uma nova arrancada. **Revista Veja**, abril On-Line, 18/03/98.

NUNES, Vicente. **Malan elogia reforma fiscal do governo Menem**. Jornal da Tarde WEB/Economia, 28/02/98.

OHMAE, Kenichi. Os novos limites da empresa. **HSM Management**, v. 8, p. 22-26, mai/jun/98.

OLIVEIRA, Eliane. **Abrir microempresa ficará mais fácil**. Jornal o Globo On-Line Economia, 16/01/98.

OTTA, Lu Aiko. **Simples: 1,44 milhão de inscritos**. Jornal da Tarde WEB/Economia, 05/06/1997.

PETRIN, Oswaldo. **A vez das microempresas**. Jornal Folha de Londrina, WEB/Economia, 31/03/98.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1985.

REVISTA ÉPOCA. **Micro e Pequenas sobrevivem mais**. Ano 1, n. 31, p. 118, 21/12/98, Editora Globo.



## **APÊNDICE**

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA

a) Sexo:

( ) Masculino

( ) Feminino

b) Faixa etária

( ) Até 25 anos

( ) De 26 a 35 anos

( ) De 36 a 45 anos

( ) De 45 a 55 anos

( ) Acima de 55 anos

1. Nome da empresa \_\_\_\_\_

2. Permanece no ramo desde a constituição: ( ) Sim ( ) Não

3. Quais são as características fundamentais do mercado em que a empresa atua?

---

---

---

4. Sobre ajuda profissional externa

4.1 Já contou com apoio de consultoria externa de qualquer natureza, em alguma ocasião da existência da empresa?

( ) Sim

( ) Não

4.2 Como você classifica o resultado desses programas?

- O trabalho deu boa contribuição para a empresa
- Percebeu-se bons resultados, somente nos primeiros tempos
- Não apresentou nenhum resultado
- Poderia ter trazido melhores resultados se fosse sistemático
- Foi um trabalho sem nenhuma conotação prática.

5. Sobre o grau de Escolaridade

5.1 Escolaridade

- 1º Grau completo
- 2º Grau incompleto
- 2º Grau
- Graduação Em que área? \_\_\_\_\_
- Especialização Em que área? \_\_\_\_\_
- Mestrado Em que área? \_\_\_\_\_

6. Sobre a experiência técnica prévia no ramo

6.1 Antes de iniciar seu negócio, já possuía experiência técnica no ramo?

- Sim
- Não

6.2 Caso afirmativo, de que natureza?

- Como empresário do ramo
- Como profissional autônomo do ramo
- Trabalhando em outra empresa do ramo

7. Sobre a utilização das funções administrativas – conhecimentos gerenciais:

7.1 Costuma planejar as atividades a serem desenvolvidas?

Sim

Não

Porque: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.2 Quais as áreas que necessitam de melhor planejamento?

Produção

Financeira,

Vendas/Marketing

Recursos Humanos

Administrativa

7.3 A responsabilidade do planejamento, está sob a obrigação de quem?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.4 Como se classifica o processo de tomada de decisão na empresa, no que se refere à centralização versus descentralização?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.5 A delegação de autoridade é uma prática desenvolvida na empresa?

- Sim  Não

7.6 Como você avalia o processo interno de comunicação na empresa?

Excelente

Bom

Médio

Ruim

Por que?

---

---

---

7.7 Quais os controles gerenciais e financeiros básicos adotados pela empresa?

Fluxo de caixa

Controle de contas a pagar e a receber

Controle de estoques

Relatórios contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado etc.)

Registro de caixa e bancos

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

8. Sobre os mecanismos de informação:

8.1 Quais revistas lê regularmente?

---

---

---

8.2 Quais jornais lê regularmente?

---

---

8.3 Quais programas de TV assiste regularmente?

---

---

8.4 Se utiliza a Internet, como sistema de informação?

( ) Sim

( ) Não

8.5 Indique sua participação:

<b>EVENTO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>FREQUENCIA</b>
Encontros profissionais		
Seminários		
Congressos		
Feiras		
Cursos		
Outro		

9. Sobre a participação da família na condução dos negócios:

9.1 Sua família exerce alguma atividade na empresa?

Sim  Não

9.2 Na sua opinião, esta participação é positiva?

Sempre  Quase Sempre  Eventualmente  
 Raramente  Nunca

Por que?

---

---

---

10. Sobre a os mecanismos de crédito

10.1 A empresa já recorreu a alguma linha de crédito?

Sim  Não

Qual?

---

10.2 Qual a principal dificuldade enfrentada no momento de solicitar crédito?

- Garantias exigidas pela instituição fornecedora
- Falta de conhecimento de linhas de crédito especiais para a micro e pequenas empresas
- Burocracia – entraves, dificuldades com documentação

( ) Falta de interesse dos bancos privados em fornecer crédito ao segmento das pequenas empresas

( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

11. Sobre o sucesso empresarial:

11.1 Como mede o sucesso de sua empresa?

---

---

---

11.2 A que atribui como causadores do sucesso empresarial?

---

---

---