



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**CAUSAS QUE CONDICIONAM A MORTALIDADE E/OU O SUCESSO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Doutorado

Florianópolis

2006

Anacleto Angelo Ortigara

**CAUSAS QUE CONDICIONAM A MORTALIDADE E/OU O SUCESSO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Tese apresentada ao Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis, outubro de 2006.

Anacleto Angelo Ortigara

**CAUSAS QUE CONDICIONAM A MORTALIDADE E/OU SUCESSO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Esta Tese foi julgada e aprovada para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de outubro de 2006

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

Prof. Raul Sidnei Wazlawick, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marison Luiz Soares, Dr.
Universidade Estácio de Sá

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Claudio Antonio Rojo, Dr.
Universidade do Oeste do Paraná

Prof.^a Rita Guarezi, Dra.
Universidade do Vale do Itajaí

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida

Aos familiares pelo suporte, conforto, compreensão e estímulo recebido.

Ao meu orientador Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, cujo discernimento e compromisso iluminaram e deram direção ao trabalho ora concluído.

O apoio inestimável da colega Mariana Grapeggia.

A equipe de pesquisa de campo, Josiane, Janaína, Luciane e Andréia que enfrentaram as mais variadas adversidades para conseguir os dados.

Com profundo respeito agradeço ao Prof. Nelci Barros pela orientação quando da elaboração do projeto.

Ao Conselho Deliberativo do SEBRAE-SC, na pessoa do Presidente Antonio Edmundo Pacheco que aprovou minha indicação à Diretoria do SEBRAE-SC e facilitou sobremaneira a jornada.

Aos colegas de Diretoria, Gerentes, Gestores, Agentes e Colaboradores do SEBRAE-SC, pela acolhida, apoio e colaboração recebida.

Aos Consultores, Gerentes e Técnicos que contribuíram com a participação no workshop.

A Direção, Professores e Servidores da UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina, especialmente do Campus de São Miguel do Oeste, por acreditarem nesta conquista.

Aos professores que aceitaram o desafio de compor a Banca, tanto na Qualificação quanto na Defesa da Tese, agradeço sensibilizado.

A UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, agradeço e retribuo com o compromisso, enquanto egresso, de honrar a titulação recebida.

RESUMO

ORTIGARA, Anacleto Angelo. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina**. 2006. 173f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O estudo das causas que condicionam ao sucesso e/ou fracasso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina, foi motivado pela participação destas empresas na economia, nas conseqüências dos seus fechamentos e na importância do fortalecimento do segmento. O tema foi contextualizado a partir dos estudos já realizados que mostraram lacunas que poderiam ser preenchidas com maior profundidade e cientificidade. O problema de pesquisa: “quais as causas de mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina?” foi identificado por meio de dois instrumentos de coleta de dados, junto a uma amostra de empresas que se registraram na Junta comercial do Estado nos anos de 2000 a 2004. Os instrumentos foram construídos a partir da análise da pesquisa bibliográfica e da realização de um *workshop* com profissionais e pesquisadores de MPEs. O primeiro instrumento permitiu inferir que os sintomas mais relevantes responsáveis pela mortalidade das MPEs, foram: carga tributária elevada, falta de capital de giro e inadimplência dos clientes. Já os sintomas mais relevantes de sucesso apontados foram: bom conhecimento do mercado, boa estratégia de vendas, empresário com persistência e perseverança, além do aproveitamento das oportunidades do negócio. O segundo instrumento identificou as causas que podem conduzir tanto ao sucesso como ao fracasso das empresas sob duas perspectivas: fatores relevantes na história do empreendimento (real), cujas maiores médias foram atribuídas para o conhecimento do produto/mercado, foco no negócio, identificação de oportunidades, organização e adequação dos produtos; e fatores que o empreendedor acredita serem os mais importantes para o sucesso (ideal), cujas maiores médias foram atribuídas para a organização, o relacionamento entre os sócios, o conhecimento do mercado, o foco no negócio e a identificação de oportunidades.

Palavras-chaves: Sucesso; fracasso; causas, sintomas, Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

ORTIGARA, Anacleto Angelo. Causes that conditioning the mortality or the success of Micro and small companies in the Santa Catarina State. 2006.173pags. Thesis (Doctorate in Production Engineering) – Post Graduation Programm in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The study of causes that conditioning the success or failure of Micro and small companies in the Santa Catarina state was motivated by the participation of these companies in the economy, in the consequences of their closure and in the importance of a area strengness. The theme was approached from the studies once done that showed gaps that could be filled it up with a bigger cientificity. The research problem: “what the causes of success or failure of Micro and small companies in Santa Catarina State?” was identified by two data colet tools with a campanies sample that got registered in the Commercial Institute in the State in the 2000 and 2004 years. The tools were built from the analysis of a bibliographical research and the realization of a workshop with professionals and researchers of MSCies. The first tool allowed to understant that the syntoms more relevants that were responsible by the MSCies mortality are: high tributary fees, lack of capital and client inadimplence. But the more relevant sucess syntoms that were pointed were: A good area recognizing, good sales strategy, entrepreneurs with persitence and perseverance, besides having excelent business opotunitites. The second instrument identified the causes that could lead as to the sucess or the failure of companies under two perspectives: relevant facts in the entrepreneurship history (real), wich the best avarages were atributed to the product knowledge/market, business focus oportunities identification, products organization and adaptation; and factors that the enterpreneur believes being the most important to the sucess (ideal), wich the best averages were atributed to the organization, the relationship between the partners, the market knowledge, the business focus and the identification of oportunities.

Key Words: Success; failure, causes, symptoms, Micro and Small Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Comparações com pesquisas anteriores das taxas de mortalidade de mpes no estado de são paulo.	38
Figura 2. Origem das causas de sucesso/fracasso das micro e pequenas empresas. .	48
Figura 3. Modelo de motivação empresarial e processo empreendedor.	63
Figura 4. Estrutura metodológica da pesquisa.	73
Figura 5. Etapas da pesquisa.	75
Figura 6. Causas de sucesso/fracasso das mpes na ótica dos analistas participantes do <i>workshop</i>	89
Figura 7. Motivo principal do empresário para iniciar a empresa, entre 2000 e 2004. ..	93
Figura 8. Principal motivo para a abertura da empresa.	94
Figura 9. Participação das empresas pesquisadas nos setores de atividade econômica.	95
Figura 10. Número de pessoas ocupadas com e sem carteira assinada.	98
Figura 11. Classificação das áreas de conhecimento mais importantes para o sucesso no primeiro ano da empresa, na opinião dos entrevistados de empresas em atividade extintas.	101
Figura 12. Medidas de políticas públicas mais necessárias na opinião dos entrevistados.	102
Figura 13. Classificação das razões alegadas pelas empresas encerradas para o fechamento ou paralisação da empresa.	103
Figura 14. Classificação dos fatores mais importantes para a sobrevivência das empresas (na avaliação dos entrevistados).	105
Figura 15. Origem dos recursos de investimentos.	107
Figura 16. Taxa de mortalidade das empresas registradas na Jucesc entre 2000 e 2004 (valores percentuais).	112
Figura 17 roteiro de localização das tabelas representativas das causas de sucesso/fracasso de acordo com a opinião dos entrevistados.	113
Figura 18. Causas de sucesso/fracasso de acordo com a opinião dos entrevistados na perspectiva ideal.	118
Figura 19. Causas de sucesso/fracasso de acordo com a opinião dos entrevistados na perspectiva real.	123
Figura 20. Expectativas existentes no início do negócio, de acordo com as maiores médias atribuídas pelos entrevistados ao ano em que iniciou sua empresa.	124
Figura 21. Maiores médias referentes aos aspectos internos.	125
Figura 22. Maiores médias referentes aos aspectos externos.	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Participação das mpes na economia global.	29
Tabela 2. Número de empregos formais segundo tamanho do estabelecimento. Brasil 2003 e 2004.	30
Tabela 3. Características dos analistas credenciados no sebrae que participaram do <i>workshop</i>	85
Tabela 4. Sexo dos entrevistados.	90
Tabela 5. Faixa etária.	91
Tabela 6. Escolaridade.	91
Tabela 7. Atividade exercida antes de constituir a empresa.	92
Tabela 8. Experiência ou conhecimentos anteriores no ramo de negócio.	92
Tabela 9. Remuneração dos proprietários no primeiro ano do negócio.	94
Tabela 10. Segmentos de atividade das empresas pesquisadas entre 2000 e 2004.	95
Tabela 11. Número de familiares ocupados.	96
Tabela 12. Número de familiares gerentes.	97
Tabela 13. Funcionários com carteira assinada.	97
Tabela 14. Número de funcionários sem carteira assinada.	98
Tabela 15. Comunicação da baixa na jucesc.	99
Tabela 16. Motivos para não comunicar a baixa à jucesc.	99
Tabela 17. Procura por assessoria.	100
Tabela 18. Classificação das áreas de conhecimento mais importantes para o sucesso no primeiro ano da empresa.	100
Tabela 19. Medidas de políticas públicas mais necessárias.	101
Tabela 20. Classificação das razões para o fechamento ou paralisação da empresa.	103
Tabela 21. Classificação dos fatores de sucesso de uma empresa de acordo com entrevistados das empresas pesquisadas.	104
Tabela 22. Investimento fixo.	106
Tabela 23. Investimento em capital de giro.	106
Tabela 24. Origem dos recursos.	107
Tabela 25. Faixa de faturamento anual.	108
Tabela 26. Principais clientes.	108
Tabela 27. Recuperação do investimento das empresas extintas.	109
Tabela 28. Participação em rede associativa.	109
Tabela 29. Atividade exercida após o fechamento da empresa.	110
Tabela 30. Valores médios observados em uma situação ideal, para as expectativas existentes no início do negócio – empresas em atividade.	114
Tabela 31. Valores médios observados em uma situação ideal, para as expectativas existentes no início do negócio – empresas extintas.	115
Tabela 32. Valores médios observados em uma situação ideal para fatores internos associados à gestão da empresa – empresas em atividade.	116
Tabela 33. Valores médios observados em uma situação ideal para fatores internos associados à gestão da empresa – empresas extintas.	116
Tabela 34: valores médios observados em uma situação ideal para aspectos externos associados à gestão da empresa – empresas em atividade.	117

Tabela 35. Valores médios observados em uma situação ideal para fatores externos associados à gestão da empresa – empresas extintas.	117
Tabela 36. Valores médios observados em uma situação real, para as expectativas existentes no início do negócio – empresas em atividade.	119
Tabela 37. Valores médios observados em uma situação real, para as expectativas existentes no início do negócio – empresas extintas.	120
Tabela 38. Valores médios observados em uma situação real para fatores internos associados à gestão da empresa – empresas em atividade.	121
Tabela 39. Valores médios observados em uma situação real para fatores internos associados à gestão da empresa – empresas extintas.	121
Tabela 40. Valores médios observados em uma situação real para aspectos externos associados à gestão da empresa – empresas em atividade.	122
Tabela 41. Valores médios observados em uma situação real para fatores externos associados à gestão da empresa – empresas extintas.	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Taxas consolidadas de mortalidade de empresas no brasil.....	15
Quadro 2. Evolução da razão de empreendedores de negócio em estágio por gênero no brasil 2001-2005.	33
Quadro 3. Principais indicadores de desempenho.	39
Quadro 4. Categorias de traços organizacionais.....	40
Quadro 5. Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas.....	46
Quadro 6. Fatores condicionantes de sucesso.	47
Quadro 7. Quando um indivíduo empreende por necessidade de buscar refúgio.....	53
Quadro 8. Características dos fatores ambientais externos à empresa.	70
Quadro 9. Estatística de registro de empresas – jucesc.	76
Quadro 10. Amostra total.	77
Quadro 11. Plano amostral.....	78
Quadro 12. Mapa de entrevistas realizadas.	81
Quadro 13. Áreas de credenciamento dos analistas participantes.....	83
Quadro 14. Causas de sucesso/fracasso das mpes referentes à gênese do negócio de acordo com especialistas.....	87
Quadro 15. Causas de sucesso/fracasso das mpes, referentes à operação do negócio de acordo com especialistas.....	88
Quadro 16. Características das empresas abertas no período 2000 a 2004.	96
Quadro 17. Número de empresas encerradas conforme informações obtidas no rastreamento de dados.	111
Quadro 18. Resumo da base de cálculo para a taxa de mortalidade das empresas registradas na jucesc entre 2000 e 2004.....	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema da Pesquisa	16
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Metodologia	20
1.5 Limitações do Trabalho	21
1.6 Estrutura do Trabalho	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Micro e Pequenas Empresas	23
2.1.1 A Micro e Pequena Empresa Familiar	33
2.1.2 Pesquisas Nacionais.....	37
2.1.3 Pesquisas Internacionais	43
2.2 Causas de Sucesso/fracasso das MPEs com Foco na Gênese e Operação	45
2.2.1 Gênese	48
2.2.1.1 Empreendedorismo	49
2.2.1.2 Planejamento.....	55
2.2.1.3 Sociedade.....	59
2.2.1.4 Motivação	61
2.2.2 Operacionais.....	66
2.2.2.1 Operacionais Internas.....	66
2.2.2.2 Operacionais Externas.....	69
2.3 Considerações Finais do Capítulo	71
3 METODOLOGIA	72
3.1 Etapas da Pesquisa	74
3.2 Apresentação e Coleta dos Dados.....	75
3.2.1 Universo de pesquisa e plano amostral	76

3.2.2 Rastreamento dos dados	78
3.2.3 Instrumentos de coleta de dados	79
3.2.4 Aplicação dos questionários	80
3.3 Análise dos Resultados da Pesquisa	81
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
4.1 Workshop	86
4.2 Descrição do Perfil dos Empreendedores Entrevistados	90
4.3 Descrição do Perfil dos Empreendimentos.....	94
4.5 Indicadores Econômicos	105
4.6 Índice de Mortalidade.....	110
4.7 Causas Sucesso/fracasso	112
4.8 Considerações Finais do Capítulo	126
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	128
REFERÊNCIAS.....	133
ANEXO I.....	139
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	139
• Questionário empresas em atividade	139
ANEXO II.....	146
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	146
• Questionário empresas extintas.....	146
APÊNDICE I.....	155
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	155
Questionário de causas de sucesso/fracasso (real e ideal):.....	155
Situação Ideal	156
Situação Real.....	157
APÊNDICE II.....	158
APÊNDICE III.....	160

1 INTRODUÇÃO

No final da década de 1990, um artigo publicado no *The Economist*, realizado pelo *International Institute for Labour Studies* em Genebra, na Suíça, afirmava que a tendência do século era a redução do tamanho das empresas. O estudo descrito em Longenecker, Moore e Petty (2004) examinou ainda a distribuição de emprego nas principais nações industriais (dentre elas, Estados Unidos, Japão e Reino Unido) e revelou aumento na participação do total de empregos em pequenos empreendimentos. Nos Estados Unidos, essa participação era de 35%, em empresas com até 100 empregados, e aumentou para 50,1%, para empresas com até 499 empregados.

Pesquisas como essas mostram a importante participação das empresas de pequeno porte no abastecimento de bens e serviços de uma nação. De acordo com os mesmos autores, elas oferecem grandes contribuições para a sociedade, como empregos, estimulam competições, fornecem inovações, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços de maneira eficiente.

É importante considerar que a inovação contribui para a produtividade, uma vez que fornece produtos e técnicas de produção melhores. Os autores supramencionados consideram as pequenas empresas inovadoras, e listam algumas invenções marcantes no século XX, que partiram de pequenas empresas, como, por exemplo: fotocópia, insulina, penicilina, aspirador de pó, zíper, helicóptero, filme colorido, caneta esferográfica.

Pode-se afirmar que qualquer pessoa tem possibilidade de montar um negócio, no entanto, as chances de sucesso ou fracasso não são as mesmas. A iniciativa não significa sempre sobrevivência e continuidade da empresa. Alcançar a prosperidade é tarefa que poucos efetivam.

O espírito aventureiro e a vontade de ser o dono do próprio negócio, de ter liberdade para trabalhar por conta própria, podem ser motivos que conduzem à abertura de uma nova empresa. Contudo, o valor desembolsado para sua constituição pode representar o fim de antigos sonhos (aquisição de casa própria, aposentadoria segura, estudo dos filhos), construídos ao longo da vida, se não houver sucesso na criação e gestão do negócio.

Segundo Pochmann (1998), entre 1989 e 1996, a População Economicamente Ativa (PEA) aumentou 16,5%, ao passo que a parcela da PEA ocupada cresceu 11,4%. Tal aumento resultou em grande desemprego, da ordem de 17,9%. Conforme Sachs (2003), o desemprego é fator que evidencia as mudanças no mercado de trabalho brasileiro e o crescente papel das atividades autônomas e dos pequenos negócios no desenvolvimento econômico. O autor considera que o desemprego é um dos motivos que conduzem as pessoas a abrir um novo negócio.

Conforme pesquisa do Sebrae Nacional (2003), a participação das micro, pequenas e médias empresas (MPEs) brasileiras na geração de empregos tem aumentado ano a ano. O número desses empreendimentos brasileiros somava 5,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, os quais respondiam por 20% do Produto Interno Bruto, 12% das exportações e 43% da renda total. Representavam 60% dos empregos, ou seja, 60 milhões de brasileiros, e deles 24,1% tinham carteira assinada (aproximadamente 14,5 milhões de trabalhadores).

Dentre as vantagens e os benefícios que as empresas de menor porte podem ocasionar, conforme Lima (2001), destacam-se: absorvem mais mão-de-obra por capital investido (embora com pouco ou nenhum nível de qualificação); funcionam como postos de treinamento de mão-de-obra; têm papel complementar em relação aos grandes empreendimentos; a expansão do segmento provoca democratização do capital; geralmente, as decisões são facilitadas, devido a maior flexibilidade e agilidade da estrutura. Os fatores positivos apresentados justificam a necessidade de políticas específicas, visando a prolongar o ciclo de vida dessas organizações.

No entanto, os números não são apenas positivos. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae (2004), nas cinco regiões brasileiras (Norte, Nordeste, Centro-oeste, Sudeste e Sul), em pequenas empresas constituídas e registradas no período de 2000 a 2002, o índice de mortalidade dos empreendimentos brasileiros é alto, 49,4% das empresas com até dois anos de funcionamento fracassam. O percentual aumenta para empresas constituídas há três anos, 56,4%; e após quatro anos de existência o índice nacional de mortalidade é de 59,9%. Nos estados da região Sul, os números são maiores, conforme pode ser observado no Quadro 1, o que evidencia um ciclo de vida muito curto.

Brasil	Região Sul	Ciclo de vida
49,4	52,9	Empresas com até 2 anos de existência.
56,4	60,1	Empresas com até 3 anos de existência.
59,9	58,9	Empresas com até 4 anos de existência.

Quadro 1. Taxas consolidadas de mortalidade de empresas no Brasil.
 Fonte: Adaptado da pesquisa Sebrae Nacional, 2004, p.11.

É importante considerar que o fracasso de um empreendimento ocasiona custos financeiros ao empreendedor, que perde seu capital e, em alguns casos, todas suas economias, e também a seus credores, que deixam de receber por um serviço prestado ou produto vendido. Do ponto de vista psicológico, podem ocorrer duas conseqüências, uma negativa e, nesse caso, os empresários que fracassam sofrem um golpe em sua auto-estima, o que reduz a vitalidade para sua recuperação. Positivamente, alguns empresários aprendem com o fracasso e reagem, retomando suas atividades em outro negócio.

O fracasso ainda pode ocasionar custos econômicos e sociais, uma vez que contribui para aumentar o desemprego, seja dos empregados ou do próprio empreendedor, além de tirar do mercado os bens e serviços produzidos e que eram desejados por alguns consumidores. Considerando-se que a empresa falida pagava impostos e que esse dinheiro contribuía com a prestação de serviços comunitários à sociedade, seu fracasso afeta o bom funcionamento das atividades sociais vigentes na localidade onde a empresa estava instalada.

Por meio de consulta a empresários e consultores, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) realiza pesquisas em anos sucessivos, focadas na identificação dos fatores que colaboram para a mortalidade das empresas brasileiras. Tais pesquisas apresentam caráter exploratório e, portanto, diferenciam-se do foco deste estudo. Servem, porém, como referencial que baliza pressupostos para chegar, além de aos sintomas de mortalidade, a suas verdadeiras causas.

1.1 Problema da Pesquisa

Partindo-se da hipótese de que as pesquisas atuais não identificam as causas de mortalidade das empresas e as estatísticas oficiais (IBGE) dependem de levantamentos que obedecem a ciclos de períodos extensos, privilegiam algumas regiões metropolitanas, deixam de lado outras e oferecem números com pouca possibilidade de ser consolidados, resolveu-se realizar esta pesquisa.

O tratamento inadequado e a falta de abrangência das pesquisas deixam uma lacuna que, todavia, pode ser reparada a partir de um estudo científico e acadêmico. Dentro desse escopo, é sabido que as micro e pequenas empresas apresentam ciclo de vida de curta duração, com enunciados que apontam questões que não escapam ao limite de sintomas. Nesse caso, cabe a seguinte questão de pesquisa: **Quais são as causas de mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina?**

1.2 Objetivos

O modo de lidar com as diferentes fases da vida, o aumento da longevidade e a tentativa de suprimir a morte são fatos sociais, que, com o avanço da ciência e da técnica, estão sujeitos à escolha e vontade conscientes do indivíduo (Giannetti, 2005). O nexos entre o que ensina Giannetti (2005) e o assunto desenvolvido neste trabalho é estabelecido por Adizes (1990), na abordagem do ciclo de vida das organizações, cuja obra projeta as diversas fases da vida em, termos biológicos, numa perspectiva de comparação com os diversos estágios da vida organizacional.

A proposta deste estudo está centrada na descoberta das causas que afetam a vida das organizações, que assim como os seres biologicamente vivos têm a expectativa de vida aumentada ou diminuída, consoante os diversos fatores que nela intervêm.

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa visa a identificar as causas de mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do Estado de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar na literatura as causas de sucesso e/ou fracasso das MPEs;
- b) Levantar, junto aos consultores de empresas desse porte, as causas do sucesso e/ou fracasso das MPEs;
- c) Realizar pesquisa de campo nas MPEs do Estado de Santa Catarina;
- d) Identificar junto aos empresários da amostra as causas de sucesso/fracasso das MPEs sob duas perspectivas: uma relacionada ao início do negócio (real) e outra relacionada à expectativa de causas de sucesso (ideal).

1.3 Justificativa

No ano de 2005, foi desencadeada ampla discussão no Brasil, cujo tema central era a regulamentação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, considerada por analistas de mercado uma oportunidade de resposta aos desafios do crescimento econômico, da geração de empregos e da distribuição de renda. De acordo com o anteprojeto de Lei (2005), a proposta consistia em estabelecer e regulamentar incentivos para tais empresas, de forma a promover um sistema mais simples e justo de pagamento de impostos e contribuições, crédito facilitado, redução da burocracia e maior acesso às compras governamentais, às exportações e às novas tecnologias.

O interesse pela aprovação de uma lei geral fundamenta-se na participação das MPEs na sociedade brasileira. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2002), somente 29% das MPEs conseguem se manter em atividade até o quinto ano de sua existência – 71% delas são fechadas antes de completar esse prazo. Tais empresas desempenham importante papel como geradoras de empregos e proporcionam conseqüente desenvolvimento social nas regiões em que se encontram.

De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2002) do IBGE e a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/TEM, 2002), as MPEs empregavam em 2001 cerca de 59% da população economicamente ativa no Brasil. Os dados mostram ainda que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, incluindo-se, nesse cálculo, empregados nas MPEs, empresários de micro e pequenas empresas e os que trabalham por conta própria (indivíduos que possuem seu próprio negócio, mas não têm empregados).

A presente pesquisa torna-se importante por sua integração nas políticas de desenvolvimento regional e sua orientação estratégica associada a uma abordagem da base para o topo, pelo conhecimento das causas de mortalidade precoce de empresas. Identificar o grau de envolvimento das diversas entidades locais num esforço conjunto para ajudar as MPEs também é importante para os Estados, assim como identificar o papel atribuído às empresas em termos de programação e fornecimento de ações de formação.

Por outro lado, parafraseando Moreira (2005), o governo do Estado de Santa Catarina, na gestão em curso, encomendou estudo ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com objetivo de levantar alternativas que bem definam as políticas públicas e favoreçam a geração de oportunidades de ocupação e renda, por meio da criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo, à economia solidária e à pequena produção. Observa-se pelo relatório do aludido estudo que o principal apontamento feito por seu autor fortalece a idéia de que a alternativa mais consistente para o crescimento econômico com desenvolvimento social situa-se na melhoria do tratamento dispensado às MPEs, pelas seguintes razões:

- a) Tal iniciativa pode se traduzir em acréscimo de recursos, além de significar organização, gestão, integração, união, focalização, monitoramento e aperfeiçoamento de ações, fontes e orçamentos preexistentes, e apoio privado e não governamental aos governos municipais e estadual;
- b) É possível promover inclusão social;
- c) As MPEs podem servir como instrumento de promoção da desconcentração de renda (devido às oportunidades de empregos);

- d) Oferecem oportunidades aos setores pouco intensivos de capital e tecnologia e intensivos em mão-de-obra, insumos e matérias-primas locais;
- e) As MPEs causam menos impactos ambientais, culturais e socioeconômicos;
- f) As MPEs são formadoras de empreendedores, executivos e lideranças empresariais e sociais;
- g) Quando associadas, as MPEs são geradoras de coesões sociais e indutoras da formação de capital social.

O esforço para reunir dados, no estudo encomendado ao PNUD, buscou situar as empresas de pequeno porte como instrumentos para uma estratégia de desenvolvimento estadual de longo prazo. Acredita-se que a pesquisa desenvolvida nesta tese possa contribuir com as estratégias de potencializar a capacidade empreendedora da sociedade catarinense.

Do ponto de vista regional, esta pesquisa abrange, num estudo de campo, todo o Estado de Santa Catarina, o que possibilita uma criteriosa e inédita observação e avaliação das características dos empreendedores locais. A utilização de pesquisas anteriores sobre os empreendimentos mostra as diferenças individuais (Begley & Boyd, 1987), os conceitos estratégicos de gerência (MacDougall, Robinson & Denisi, 1992) e os conceitos da teoria de organização (Aldrich & Wiedenmayer, 1993) como causas isoladas do desempenho do empreendimento. De acordo com Baum (2001), alguns estudos mais recentes propõem que as dimensões individuais, organizacionais e ambientais se combinam para fornecer predição mais detalhada do desenvolvimento e do crescimento do empreendimento, mas não fornecem uma dimensão de forma isolada de cada um desses itens (Chrisman, Bauershmidt & Hofer, 1999; Convin & Slevin, 1997; Herron & Robinson, 1993; Lumpkin & Dess, 1996; Naffziger, Hornsby & Kuratko, 1994; Sandberg, 1986; In: Baum, Locke & Smith, 2001).

Sob o aspecto acadêmico, na presente pesquisa, as causas estendem a compreensão dessa realidade para além dos limites sintomáticos do sucesso ou fracasso das MPEs apresentados em pesquisas anteriores. Cinge-se de ineditismo também a forma de validação das variáveis para construção do instrumento de pesquisa, realizada a partir da experiência de técnicos que atuam no cotidiano de empresas desse porte.

Acresce-se aos estudos já realizados, sob o título das causas que determinam o fechamento de MPEs prematuramente, a proposta de buscar tais razões na fase da gênese e na fase da operação propriamente dita. Evidencia-se desse modo um olhar diferente para a questão, eis que na primeira fase, no nascimento da organização, destaca-se e propõe-se o estudo a partir das características do empreendedor, do planejamento do negócio a ser criado, da motivação para materializar a idéia e da composição em sociedade. Na segunda fase, quando a atividade passa a ser desenvolvida, colocam-se em relevo para estudo os acontecimentos no ambiente interno e externo da organização que, aliados ou não, conspiram para criar fatores que podem conduzir à mortalidade das MPEs.

1.4 Metodologia

A pesquisa tem caráter exploratório, assenta-se em pesquisa documental, com amostra intencional escolhida dentro dos três setores de atividade econômica: indústria, comércio e serviços.

Inicialmente, procedeu-se a um rastreamento das empresas registradas na Junta Comercial do Estado, obedecendo-se a um universo amostral que contempla as regiões do território catarinense. Na segunda etapa da pesquisa, foram efetuadas entrevistas estruturadas com os empresários de sucesso e os que fracassaram, considerando-se de sucesso os que conseguiram manter seu empreendimento por cinco anos ou os que ainda estivessem em atividade desde sua fundação.

Quanto aos conteúdos a serem levantados, dividem-se em dois grandes grupos de fatores: internos e externos, conforme descrito a seguir:

- a) Externos: relacionam-se com as condições ambientais com que os empreendedores conviveram durante o período analisado;
- b) Internos: relacionam-se com a organização e, portanto, com o funcionamento da empresa e seus mecanismos de resposta ao mercado, além das características individuais do empreendedor, como por exemplo características psicológicas.

Especial atenção haverá de ser prestada à elaboração dos instrumentos de

coleta. Aceita-se como pressuposto que os respondentes conhecem os sintomas do fracasso, mas não necessariamente os fatores que conduzem às causas da mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina.

Os elementos que pertencem à amostra foram coletados de forma a garantir que a proporcionalidade do tamanho de cada estrato seja mantida. O tamanho inicial definido para a amostra definiu a periodicidade da coleta.

Conforme Bussab e Morettin (2003), levantamentos amostrais periódicos envolvem decisões metodológicas difíceis e controversas, principalmente aquelas relativas ao uso de painéis fixos, amostras independentes, rotacionadas ou de outras combinações. No presente estudo, amostras independentes são construídas com o sorteio das unidades de amostragem.

1.5 Limitações do Trabalho

Os dados primários utilizados foram obtidos com os empresários entrevistados. Não se consultaram agentes como bancos, agências de desenvolvimento, escritórios de contabilidade ou empresas especializadas em consultoria e assessoria. Também não foram feitos acordos com outros agentes (Celesc, Casan, conselhos regionais de entidades de classe), para procurar os empreendimentos da amostra. Não foram considerados separadamente territórios ou setores específicos da economia.

1.6 Estrutura do Trabalho

No capítulo 1 encontra-se descrito o tema, problema, os objetivos, a metodologia e as limitações do trabalho.

No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico que aborda inicialmente as micro e pequenas empresas (MPEs), desde conceitos, evolução histórica, aspectos legais e fiscais relacionados a essas empresas até a abordagem sobre MPEs familiares. Ainda no capítulo 2, apresentam-se as causas de sucesso/fracasso das MPEs com foco na gênese – empreendedorismo, planejamento, sociedade e motivação

– e operação – questões internas e externas. Levantam-se ainda as razões que explicam o crescimento, o êxito e o comportamento dos fundadores de MPEs, divulgados em pesquisas anteriores.

No capítulo 3, apresenta-se a descrição da metodologia utilizada na presente pesquisa. São apresentados os aspectos metodológicos, as etapas da pesquisa, a apresentação e coleta de dados e a análise dos resultados.

O capítulo 4 visa a responder o objetivo geral deste trabalho de pesquisa. Para tal, apresenta inicialmente as causas de sucesso/fracasso sob a ótica de especialistas reunidos num *workshop*. Essas causas foram agrupadas conforme a síntese da pesquisa documental. Ainda no capítulo 4, apresentam-se o perfil dos entrevistados e dos empreendimentos, os fatores condicionantes da atividade da empresa, indicadores econômicos, as causas de sucesso/fracasso resultantes da pesquisa e o cálculo do índice de mortalidade.

No último capítulo, de número 5, encontram-se as considerações finais do trabalho de pesquisa e as recomendações para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo explicitar os resultados da pesquisa documental. Chamado também de fundamentação teórica, o referencial teórico está dividido em três tópicos principais. O primeiro versa sobre o conceito e a importância das micro e pequenas empresas, os indicadores nacionais e as empresas de origem familiar. O segundo trata das causas de sucesso/fracasso sob a ótica da gênese e da operação do negócio. O último item refere-se a pesquisas anteriores sobre o assunto.

2.1 Micro e Pequenas Empresas

O propósito deste tópico é explorar o caráter organizacional das micro e pequenas empresas. No que tange à compreensão dos termos, faz-se referência ao conceito dessas organizações e seus aspectos legais e fiscais. Como reforço ao protagonismo individual, cita-se o artesão, o empresário e suas respectivas empresas.

Daft (2003) define organizações como entidades sociais dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades estruturados e coordenados, as quais estão ligadas ao ambiente externo. Sua principal característica diz respeito às pessoas e a seus relacionamentos. Por meio da interação e das atividades delas uma organização existe.

Além das pessoas diretamente ligadas ao funcionamento do negócio, uma organização não pode existir sem interagir com clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo. Produzem mercadorias e serviços que os clientes desejam a preços competitivos, procuram técnicas inovadoras para produzir e distribuir seus produtos e serviços, reestruturam suas técnicas de gestão. Assim, são organismos vivos que se adaptam ao ambiente e o influenciam, promovendo mudanças.

Para Robbins (1996), as organizações são unidades sociais, coordenadas conscientemente, compostas de uma ou mais pessoas e que funcionam numa base relativamente contínua para atingir objetivos.

Smircich e Stubbart (1985) definem organizações como o agrupamento de pessoas que compartilham crenças, valores e pressupostos, que as encorajem a interpretar, reforçada por seus próprios atos e pelos atos de outros.

Chester Barnard (1979/1938) aponta que as organizações correspondem a sistemas cooperativos, formados por pessoas que se comunicam entre si desenvolvendo ações para alcançar um propósito comum, cuja longevidade depende de como são governadas.

As organizações exercem grande influência no dia-a-dia da sociedade, fazem parte da vida das pessoas, desde seu nascimento. Daft (2003, p.12) acrescenta que “as organizações modelam nossas vidas”. Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), é essa importância das organizações, na forma como as sociedades funcionam, que as tornam objeto de estudo que desperta interesse por parte da ciência e dos próprios gestores ou responsáveis por sua existência e seu funcionamento.

Pode-se perceber, na caracterização feita do termo “organização”, que, para o terreno científico, existe uma diversidade de significados que se traduzem em diferentes perspectivas conceituais e em diversas tentativas explícitas de encontrar uma definição para o fenômeno.

Frente aos desafios do ambiente atual – competitividade global, avanços tecnológicos, avanços nas comunicações, ascensão do comércio eletrônico, quebra de paradigma e uso do conhecimento e da informação como forma mais importante de capital das organizações, expectativas dos trabalhadores em relação ao trabalho –, as respostas das pessoas e das organizações devem ser ágeis.

No Brasil, o número de empresas situadas no estágio de micro ou pequeno porte predomina, conforme dados apresentados anteriormente. Essa realidade faz despertar para a significativa importância desses negócios na constituição do tecido social e econômico do país. De acordo com a pesquisa GEM (2004), o país detém uma das maiores relações de empreendedores (indivíduos que, na informalidade, empreendem ou trabalham por conta própria) *versus* população economicamente ativa ou mesmo *versus* população total. Por conseqüência, proporcionalmente ao grau de importância que é atribuído ao segmento, surge a preocupação quanto a sua manutenção e sobrevivência, com condições de suplantar os desafios da competitividade, as

turbulências decorrentes dos movimentos da tecnologia, do câmbio e das barreiras diversas, de forma a alcançar a longevidade.

Na busca de soluções para o fortalecimento dessas organizações, encontra-se de um lado o desafio da gestão, com todos seus aspectos observados, alguns deles tratados por este trabalho, e de outro lado as condições do ambiente legal em que elas atuam.

Até recentemente no Brasil, a divisão das organizações por tamanho do negócio iniciava-se com o artesanato. Para Soifer (2002), artesanato é aquele que domina uma profissão. O autor afirma ainda que a profissão existia a mais de 4.000 anos, quando já tinha destaque até mesmo nos registros bíblicos, como, por exemplo: o carpinteiro, pescador, tecelão. Segundo os registros históricos, havia grande interdependência entre os profissionais, eis que, enquanto um tinha habilidade para seu ofício, dependia de terceiros para obtenção de ferramentas e matéria-prima. A perspectiva evolucionista daquela época aponta o primeiro estágio como o de aprendiz, no segundo estágio, o profissional chegava a artesanato e, no último estágio, era reconhecido como mestre.

Nos tempos atuais, o artesanato tem atuado em grande escala na economia informal, não figura no universo das estatísticas das organizações constituídas e, de alguma forma, fica à margem das oportunidades (Collins, & Porras, 1995). Tem sido apontada como causa dessa opção pela informalidade a pouca atratividade para formalizar o negócio, em decorrência dos altos custos com os diversos encargos, razão pela qual são relatadas também as possíveis mudanças legais que estão em curso e afetarão tais empreendedores já em atividade, bem como os potenciais.

Por outro lado, a condição de domínio de determinada habilidade como predicado tem se revelado muitas vezes como fator de motivação para a constituição de uma microempresa.

Para apresentar o conceito das MPEs, tradicionalmente, são utilizadas variáveis, como mão-de-obra empregada (a mais utilizada), capital investido, faturamento, quantidade produzida etc. O conceito do governo federal é respaldado por legislações específicas a tais empresas, na tentativa de assegurar a elas tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial, de acordo com o artigo 1º da

Lei 9.841, de 05/10/1999 (artigos 170 e 179 da Constituição Federal), além da Lei Geral das MPEs, em discussão no Congresso Nacional, com regulamentação prevista para o ano de 2006.

Esse tratamento diferenciado tem como objetivo facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, considerando-se sua grande participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

De acordo com o Decreto 5.028, de 31 de março de 2004, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores são os seguintes:

- a) Microempresa: pessoa jurídica e firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos);
- b) Empresa de Pequeno Porte: pessoa jurídica e firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$433.755,14 e igual ou inferior a R\$2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Conforme o Sebrae (2006), outra classificação utiliza o critério de número de empregados, e é geralmente empregada pelos bancos. É considerada microempresa aquela indústria que tem até 19 empregados e, no segmento de comércio/serviço, a que tem até nove empregados. Já pequena empresa, na indústria, caracteriza-se por ter de 20 a 99 empregados e, no comércio/serviço, de 10 a 49 empregados. Uma média empresa, na indústria, tem de 100 a 499 empregados e, no comércio/serviço, de 50 a 99 empregados. uma grande empresa, na indústria, tem mais de 499 empregados e, no comércio/serviço, mais de 99 empregados.

Qualitativamente, Barnett e Mackness (*apud* Batalha; De Mori, 1990) atribuem as seguintes características para uma MPE:

- a) ausência de ferramentas específicas para o sistema de informações e a administração;
- b) os donos do negócio se envolvem em todas as decisões dentro da empresa;
- c) poucas pessoas se envolvem no processo decisório da empresa (uma ou duas);

d) por assumir muitas atividades e, muitas vezes, ser o faz-tudo na empresa, falta tempo ao dirigente para elaborar um planejamento de seu negócio.

Ferrari (1987) concorda com Barnett e Mackness que a administração da empresa é realizada por poucas ou apenas uma pessoa, no entanto, aponta outras características que tipificam com mais exatidão uma MPE, ou seja, nesse tipo de empresas, a propriedade é de uma só pessoa ou de uma família. Seu mercado encontra-se, quase totalmente, na comunidade onde está inserida a empresa.

Não se encontrou uma fórmula única para caracterizar o porte de uma empresa, do ponto de vista qualitativo. O que existe é a combinação de diversas características relacionadas com tipo de administração, o envolvimento do proprietário nas atividades da empresa (meios e fins), acesso a crédito geralmente deficiente, formalidade e rigidez da estrutura organizacional. O estudo desta pesquisa considera, para maior facilidade no trato das estatísticas disponíveis, a categorização adotada pelo Sebrae.

Tantas formas de conceituação devem-se à diversidade no tamanho, na legalidade, no tipo de atividade desenvolvida. Os governos têm demonstrado interesse de facilitar o enquadramento de tais empresas, devido a sua importância na sociedade. Nesse sentido, Soifer (2002) relata vários fatores que justificam tal importância. Inicialmente, deve-se considerar que esses empresários têm por hábito não demitir seus funcionários em épocas de crise, mesmo que tenham de sacrificar seu lucro para mantê-los. Aproveitam tal período para recuperar máquinas, fazer reparos na estrutura física da empresa ou oferecem treinamento. Dessa forma, o efeito negativo das crises é amenizado por conta das atitudes de tais empresários.

Em segundo lugar, estão as reivindicações desses empresários, que geralmente objetivam melhorar ou criar nova infra-estrutura, o que beneficia também a comunidade local, como, por exemplo: asfaltamento de ruas, melhor abastecimento de água, energia e telefonia, maior segurança. Quando os lucros são reinvestidos na própria empresa, ela cresce e gera novos postos de trabalho. Quando são investidos em bens imóveis do empresário, também geram trabalho para as empresas de construção civil e empresas similares. Ainda, o lucro pode ser gasto em bens móveis, também contribuindo com o comércio local. Com esses exemplos, Soifer (2002, p. 103) argumenta que:

O lucro dos pequenos empresários fica quase todo em sua cidade ou região, o que promove o desenvolvimento de outras pequenas e médias empresas. O restante beneficia outras empresas dentro do país. Ao contrário, o lucro das grandes empresas ou vai para o exterior ou para investidores que residem em lugares freqüentemente distantes de onde foi gerado.

O terceiro fator a ser considerado é o que o autor referenciado chama de realizar cidadania, ou seja, quando a empresa carrega em sua marca o sobrenome de seu dono, o empenho em proporcionar satisfação ao cliente é maior, pois, em caso de algum problema, limpar o tradicional nome na praça é mais trabalhoso.

Considera-se como quarto fator de importância o fato de que os empresários de negócios de pequeno porte aceitam as regras do país em que estão localizados, encaram as transições como desafio, ao contrário dos grandes empresários, que desistem, mudam de cidade ou estado, o que causa caos econômico, insegurança social e turbulência numa sociedade eventualmente em transição.

O quinto fator é que o atendimento é personalizado, mesmo no caso dos clientes devedores. As empresas de pequeno porte procuram o cliente e negociam seus débitos, agem de forma conciliatória.

No rigor macroeconômico, as MPEs também mostram sua importância. De acordo com os dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, as MPEs têm importante participação na economia de vários países. Os indicadores apresentados a seguir, na Tabela 1, referem-se à participação do segmento na absorção da mão-de-obra (M-O), PIB ou nas exportações (EXP) e no total de empresas constituídas (TE).

País	Participação
Austrália	71% (M-O) e 99% (TE)
Chile	80% (M-O) e 20% (PIB)
Dinamarca	36% (M-O) e 44% (PIB)
Espanha	80% (M-O) e 51% (PIB)
EUA	51% (M-O) e 51% (PIB)
Grécia	86%(M-O)
Irlanda	70% (M-O) e 98% (TE)
Itália	38% (EXP) e 98% (TE)
México	37% (M-O)
Reino Unido	56% (M-O) e 40% (PIB)
Suíça	75% (M-O) e 99% (TE)
Tailândia	60% (M-O) e 85% (TE)

Tabela 1. Participação das MPEs na economia global.
Fonte: Jacintho, 2005. p. 64.

No caso brasileiro, a importância das MPEs no mercado é refletida por alguns indicadores. A seguir, apresentam-se os mais utilizados e condicionantes de medidas econômicas específicas ao incentivo de tais empresas, RAIS e IBGE.

Um importante instrumento de coleta de dados do setor do trabalho é a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), instituído em 1975, com o objetivo de fornecer suprimento às necessidades de controle da atividade trabalhista no país, prover dados para a elaboração de estatísticas do trabalho e disponibilizar informações do mercado de trabalho às entidades governamentais, para atenderem às necessidades da sociedade.

Segundo dados da RAIS (2004), as micro e pequenas empresas formais respondiam por 41,4% dos postos de trabalho, as médias por 12,3% e as grandes por 46,3%. Especificamente por porte e setor de atividade, o relatório apresenta que, na Indústria (trabalho formal), 51% são MPEs, 26% são médias empresas e 23%, grandes. No setor comércio (trabalho formal), tem-se: MPE 9%, médias 78% e grandes 13%. No setor serviços (trabalho formal), 26% são MPEs, 6% são médias e 68% grandes.

Em 2004, os dados relativos ao tamanho do estabelecimento apontam crescimento do emprego em todas as faixas. A Tabela 2 apresenta os dados relativos

aos vínculos empregatícios, onde é possível observar que os estabelecimentos com maior valor relativo (percentual) foram os que tinham entre 50 e 99 vínculos empregatícios ativos (+7,94% ou +187,9 mil postos) e aqueles com mais de 1.000 empregos (7,15%), que também apresentaram o melhor desempenho em números absolutos (+531,4 mil vagas).

Tamanho do Estabelecimento	2003	2004	Var. Abs.	Var. Rel. (%)
Até 4 vínculos ativos	2.770.960	2.880.068	109.108	3,94
De 5 a 9 vínculos ativos	2.500.417	2.646.170	145.753	5,83
De 10 a 19 vínculos ativos	2.724.112	2.897.479	173.367	6,36
De 20 a 49 vínculos ativos	3.350.639	3.580.800	230.161	6,87
De 50 a 99 vínculos ativos	2.366.995	2.554.937	187.942	7,94
De 100 a 249 vínculos ativos	3.195.400	3.365.213	169.813	5,31
De 250 a 499 vínculos ativos	2.653.270	2.815.281	162.011	6,11
De 500 a 999 vínculos ativos	2.547.905	2.700.971	153.066	6,01
1000 ou mais vínculos ativos	7.435.229	7.966.657	531.428	7,15
Total	29.544.927	31.407.576	1.862.649	6,30

Tabela 2. Número de empregos formais segundo tamanho do estabelecimento. Brasil 2003 e 2004.

Fonte: RAIS, 2004.

Por outro lado, a dinâmica empreendedora é monitorada pela pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor), coordenada internacionalmente pela London Business School (Inglaterra) e pelo Babson College (Estados Unidos). De acordo com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP):

É um projeto de pesquisa que tem a finalidade de aprofundar o conhecimento sobre questões relacionadas ao empreendedorismo, tais como: as diferenças entre os países em termos de capacidade empreendedora; a contribuição do empreendedorismo para o crescimento econômico e tecnológico; relações entre riquezas de oportunidades empreendedoras e a capacidade dos indivíduos em explorar novas oportunidades e o potencial dos governos para promover o empreendedorismo (IBQP, 2006, p. 02).

O IBQP considera o projeto GEM Brasil um referencial nacional para as iniciativas relacionadas ao tema empreendedorismo e questões correlatas à criação, dinamização e sobrevivência de negócios no Brasil. O processo concretiza-se com a coleta de informações que podem orientar e influenciar programas, políticas e ações de instituições de natureza pública ou privada, no sentido de favorecer os micro e

pequenos negócios. A GEM publica uma radiografia dessas empresas no mercado, sob a forma de um relatório, cujas informações são relevantes nesta pesquisa. Apresenta-se a seguir um quadro comparativo entre o relatório de 2002 e o de 2004, para demonstrar a evolução das características do setor.

De acordo com o relatório GEM (2002):

- a) Existiam 14,4 milhões de pessoas envolvidas com alguma atividade empreendedora;
- b) O país participava com 5% dos 286 milhões de empreendedores ativos em 2002, nos 37 países participantes, o que refletia queda no empreendedorismo brasileiro em relação ao ano anterior, explicada pela dinâmica da atividade empreendedora e com sua interdependência junto aos grandes fatores do desenvolvimento nacional (redução de investimentos estrangeiros, encolhimento de mercados locais, incerteza política, incerteza econômica etc.), o que impacta diretamente a intenção do empreendedor de assumir o risco de montar seu próprio negócio;
- c) A distinção dos fatores que levam as pessoas à decisão de empreender aponta que 55,6% o fazem por necessidade, 42% o fazem por identificar oportunidades, e 2,4%, por outros motivos.
- d) 50% dos empreendimentos nascentes ou em outros estágios em seu ciclo de vida tinham participação familiar;
- e) É o país com maior número de mulheres empreendedoras. A participação feminina no empreendedorismo brasileiro é de 42% dos novos empreendimentos, supera a média mundial de 39,9%.

O relatório (GEM, 2004, p. 20) sugere que “o empreendedorismo é reflexo das características estruturais dos países, sejam essas condições macroeconômicas ou fatores culturais, sociais e institucionais” e que tais características podem gerar mudanças, a curto prazo, no nível de atividade empreendedora. Nesse relatório, encontra-se:

- a) O número de países envolvidos nas pesquisas aumentou para 40 e o número de pessoas envolvidas com alguma atividade empreendedora no Brasil era de 15.372 milhões, o que coloca o país em sétimo lugar no *ranking* mundial,

com uma Taxa de Participação Empreendedora total (TEA) de 13,5% (a mesma participação obtida em 2002). Desse total, 65% são negócios novos (empresas criadas que estão remunerando seus colaboradores por três a 42 meses) e 35%, negócios nascentes (negócio que remunera por até três meses). A pesquisa foi aplicada no universo de pessoas entre 18 e 64 anos de idade;

- b) Quanto à motivação para empreender, a taxa de empreendedorismo por necessidade aumentou para 46%, representando, ao longo do período de 2001 a 2004, aproximadamente sete milhões de pessoas ou algo em torno de 50% da população economicamente ativa;
- c) A taxa de empreendedorismo feminino no Brasil aumentou de 11,7% em 2003 para 12,1 % em 2004. Em números absolutos, as empreendedoras iniciais brasileiras representavam 6.515 milhões de mulheres, o que coloca o país na sexta posição no *ranking* dos países participantes. A participação brasileira, embora tenha aumentado apenas 0,4 pontos percentuais, continua maior do que a média global, que aumentou 2 pontos percentuais (42,4% contra 41% para as mulheres), embora essa participação esteja em ascensão nos países pesquisados. No caso dos homens empreendedores, o Brasil tem 57,6% contra 59% nos países participantes.

De acordo com o relatório GEM 2005, o Brasil situa-se numa boa posição no que tange à igualdade dos gêneros no conjunto dos países pesquisados: continua o sexto no empreendedorismo feminino (taxa de 10,8%) e é o 13º no empreendedorismo masculino (taxa de 11,8%), conforme mostra o Quadro 2.

ANO	EMPREENDEDORES INICIAIS			
	Homem		Mulher	
	Taxa (%)	Empreendedores	Taxa (%)	Empreendedores
2001	15,4	7.561.000	9,2	4.705.000
2002	16,0	8.333.000	11,3	6.112.000
2003	14,2	7.360.000	11,7	6.216.000
2004	15,7	8.857.000	11,3	6.515.000
2005	11,8	6.779.000	10,8	6.344.000

Quadro 2. Evolução da razão de empreendedores de negócio em estágio por gênero no Brasil 2001-2005.

Fonte: Adaptado de GEM Brasil, 2005.

Diante dessa exposição, é possível concluir que a iniciativa empreendedora vem crescendo no Brasil e no mundo, o que contribui para ressaltar a importância dessa proposta, eis que, em seu teor, encontra-se material que pode balizar, além deste, outros estudos para o incremento do acervo do presente tema.

2.1.1 A Micro e Pequena Empresa Familiar

Pelos estudos até então desenvolvidos sobre a questão da empresa nascida a partir da iniciativa conjunta de membros de uma determinada família e pelo imenso espaço a percorrer na busca por conteúdo que possa melhorar a compreensão da realidade dessa organização e de suas convenções próprias, resta a inclusão deste tópico no âmbito do estudo ora desenvolvido. Com propósito precípua de identificá-la, buscou-se conteúdo na pesquisa documental.

Desde o início do capitalismo, a empresa familiar tem assumido papel de grande força geradora de pequenos negócios no mundo inteiro. As associações entre pais, filhos, irmãos, primos e outros parentes também facilitam a formação do capital necessário para a abertura de empresas, criação de filiais etc. No panorama nacional, segundo dados publicados na revista *Familiar* (2006) referentes a levantamento realizado em 2000, essas empresas respondiam por:

- a) Dois milhões de empregos (formais) diretos;
- b) Participação no PIB de 12% do segmento agronegócios, 34% da indústria, 54% de serviços;

- c) Sem contar as estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresas eram familiares (a maioria na segunda geração);
- d) Os investimentos estrangeiros aumentaram, em 1999, para 54% sua participação no mercado das fusões e aquisições;
- e) A estimativa de investimento direto para 1999 foi de 25 bilhões de dólares;
- f) O Brasil tinha entre seis e oito milhões de empresas, e 90% delas eram familiares.

Sob esse prisma, Longenecker, Moore e Petty (1998) consideram sua existência quando existe o envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento de uma empresa. Sua expansão e natureza variam, seus integrantes podem trabalhar em tempo integral ou parcial e podem herdar a empresa, quando ela passa de uma geração para outra. Para os autores: “A empresa familiar compõe-se de uma família e uma empresa. Embora sejam instituições separadas – cada uma com seus membros, metas e valores próprios – são levadas a uma condição de superposição nos negócios” (p. 137).

Para os autores, famílias e negócios existem por duas razões, a razão da família é o cuidado e o sustento dos seus (que objetiva educar e desenvolver habilidades, além de oferecer oportunidades e recompensas a cada integrante) e a razão do negócio volta-se para a produção ou distribuição de bens e serviços (cujo objetivo é a lucratividade e sobrevivência). Essa abordagem, no entanto, vê a criação de um negócio apenas do ponto de vista econômico.

Lodi (1993) reforça o conceito anterior que considera uma empresa familiar aquela organização que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações ou aquela que mantém membros da mesma família na administração dos negócios.

No entanto, na prática, de acordo com pesquisa realizada por Grzybovski e Tedesco (2000), os administradores consideram empresa familiar a que tem a família no comando, ou seja, é conduzida por pessoas do convívio da família.

Os autores defendem que, ao adotar um gerenciamento por executivos profissionais, a empresa poderá “assimilar mais rapidamente novas técnicas, experiências e filosofias que são sendo utilizadas pelas empresas de sucesso,

otimizando e alavancando resultados internos” (Grzybovski e Tedesco, 2000, p. 27).

O envolvimento da família nos negócios oferece vantagens, pela divulgação da imagem da família na mídia ou pelo fato de que um integrante da família pensa muito antes de “abandonar o barco” e aceita passar por momentos de privações financeiras para superar uma crise. De acordo com Álvares (2003), as empresas familiares mantêm tradição de oferecer qualidade e valor aos consumidores, assim como têm elevada preocupação e interesse com as pessoas que trabalham na empresa.

As empresas familiares, assim como as demais, deparam-se com desafios internos e externos a ela. Para Álvares (2003), dentre os desafios internos, é possível citar os conflitos, ou seja, o confronto entre necessidades e interesses conscientes ou não, na transferência de poder. Nesse sentido, Grzybovski e Tedesco (2000, p.31) afirmam que o empresário fundador do negócio tem dificuldades para passar o controle da empresa à frente. Afirmam ainda que a empresa dessa natureza “dá preferência à técnica de formar líderes dentro da própria empresa, enfatizando o desenvolvimento de características presentes no executivo fundador ou que representem algum nível de ligação com o estilo de vida da família” (*Idem*).

Longenecker, Moore e Petty (1998) argumentam que, para minimizar os problemas sucessórios, a expansão da carteira de negócios, de forma a prover para cada membro da família a gestão de um negócio, é uma alternativa viável. No entanto, essa atitude pode não contribuir para a produtividade da empresa e a expansão dos negócios existentes, conseqüentemente, a empresa não se fortalecerá, e pode caminhar para o fracasso.

Por outro lado, se o olhar do alto executivo desvia-se do todo ou, ainda, se a questão sucessória na empresa causa controvérsias, outros conflitos internos e o enfraquecimento da alta gestão podem ocorrer. Nesse caso, a alocação de recursos pode não mais refletir os melhores interesses da empresa, o que contribui, novamente, para a propensão ao fracasso.

De acordo com Fleck (2003), se tais expansões não contribuem para a produtividade geral da empresa e para a defesa dos negócios existentes, a empresa não se fortalecerá, pois terá tão-somente aumentado a diversidade de jogos competitivos, nos quais estará envolvida, e poderá caminhar na direção da

fragmentação e, mais adiante, da autodestruição.

O autor acrescenta ainda que a sucessão familiar ou profissional deve ser encarada como um problema gerencial, e deveria ser resolvido de forma sistemática. As empresas brasileiras têm apresentado tendência a nutrir metas de crescimento satisfatórias. Fatores como deficiente rede de transportes e de comunicação e instabilidade econômica ajudam a explicar o relativamente baixo grau de expansão geográfica das empresas brasileiras, tanto no nível nacional como internacional. A influência de tais causas externas será pesquisada neste estudo.

Bernhoeft (1999) afirma que os conflitos decorrentes das condições do ambiente externo, até a primeira metade do século XX, não afetavam as organizações brasileiras, uma vez que eram protegidas pelo governo e habituadas com um mercado fechado e pouco competitivo. Mas no início da década de 1990 a globalização mudou esse cenário, e o modelo econômico e empresarial passou a exigir o redimensionamento do perfil de gerenciamento das empresas.

Oliveira (1999, p.18) discorreu sobre as dificuldades dessas empresas para interagir com aquelas realidades mercadológicas que requeriam um novo modelo gerencial focado na ampliação de competitividade e na otimização dos resultados. “A nova realidade da abertura de mercado e a globalização consolidaram nova situação na economia, com forte influência nas empresas familiares”. De acordo com Grzybovski e Tedesco (2000, p.56) as empresas familiares oferecem maiores condições para o sucesso, pois “as empresas sob gestão familiar são mais sólidas e oferecem maiores condições de sobrevivência na nova economia de mercados globalizados do que empresas de gestão não familiar”. Os fundadores deixam para os herdeiros, além do capital físico, informação e conhecimento. O desafio então está em manter uma estrutura organizacional enxuta, com gerenciamento transparente e profissionalismo, para não deixar que os laços familiares interfiram nas decisões, uma vez que nessas empresas o ambiente é formado por sentimentos e emoções.

Mesmo frente aos desafios apresentados, o número de empresas familiares cresceu, conforme os dados do IBGE, especificamente no caso dos setores de comércio e serviços que, entre 1985 e 2001, atingiu dois milhões de unidades, um crescimento de 2,9% ao ano. Lethbrigfe (1997) caracteriza essas empresas em três

tipos básicos: a tradicional (de pequeno e médio portes, com capital fechado, pouco transparente e com domínio completo da família), a híbrida (de pequeno e médio portes mas com capital aberto, mais transparente e sob domínio da família) e a de influência familiar (grande parte das ações está em poder do mercado, mas a família mantém sua influência).

2.1.2 Pesquisas Nacionais

No Brasil, levantamentos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Sebrae, mostram que os registros de pesquisa documental antecedentes apontam quadros que merecem destaque e análise. Neles encontram-se índices de mortalidade das MPEs em determinados períodos, além de apontamentos sobre quais seriam as supostas causas.

Realizada pelo Sebrae-SP (2005), a pesquisa identificou as seguintes taxas de mortalidade: 29% para empresas até um ano, 42% para empresas até dois anos, 53% para empresas até três anos, 56% para empresas até quatro anos e também 56% para empresas de até cinco anos. Comparado com estudos anteriores, realizados em períodos coincidentes, respeitando-se as características das empresas, como pode ser observado na Figura 1, é possível verificar queda na taxa de mortalidade, em especial, nas empresas com até cinco anos, taxa que caiu de 71%, em 2000, para 56%, em 2004. Mesmo assim, essa taxa continua superior à encontrada em outros países.

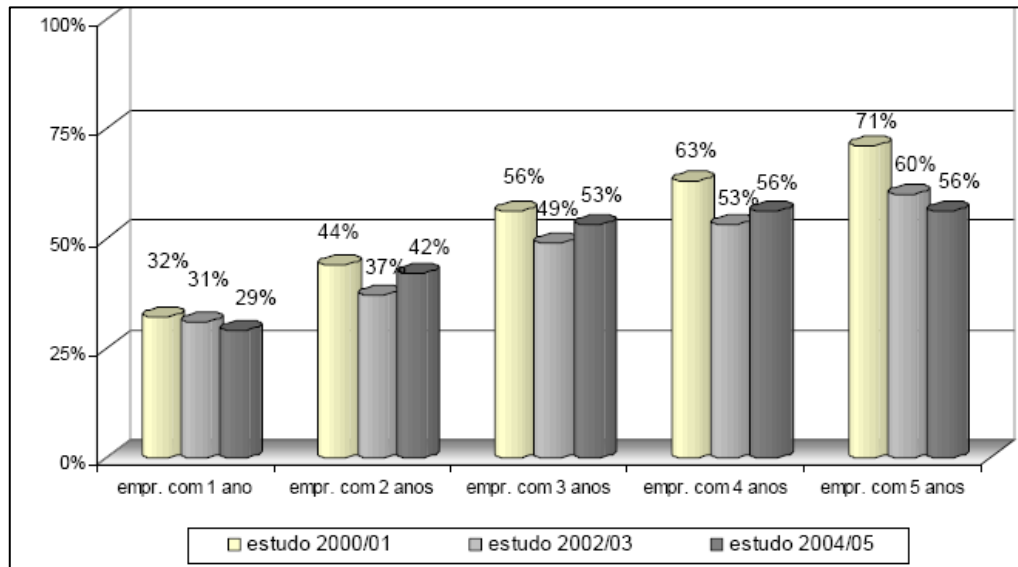


Figura 1. Comparações com pesquisas anteriores das taxas de mortalidade de MPEs no Estado de São Paulo.

Fonte: Sebrae-SP, 2005.

A pesquisa mostra também que, no Estado de São Paulo, entre 1990 e 2004, foram registradas na Jucesp mais de dois milhões de empresas e encerradas cerca de 1,3 milhão, no mesmo período. Especificamente em 2004, isso implicou a eliminação de 281 mil postos de trabalho e a subtração de R\$15,6 bilhões em capital investido e faturamento.

As causas identificadas da mortalidade apontadas na pesquisa de São Paulo são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido (conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras insuficientes); deficiências no planejamento antes da abertura do negócio; deficiências na gestão, após a abertura do negócio; políticas insuficientes de apoio às empresas (peso dos impostos, burocracia, falta de crédito e de política de compras governamentais); conjuntura econômica deprimida (demanda fraca e concorrência forte) e problemas pessoais (de saúde, problemas com sócios ou problemas na sucessão do gestor da empresa).

As empresas pesquisadas apresentavam diferentes indicadores de desempenho, conforme pode ser observado no Quadro 3. O capital médio investido e o faturamento anual das empresas extintas eram menores do que o das empresas em atividade. Além disso, o percentual de empresas que procurou auxílio ou assessoria foi menor para as

extintas.

INDICADOR	Empresas Ativas			Empresas Extintas		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Capital médio investido (R\$)	53,6 mil	122,2 mil	44,5 mil	25,7 mil	22,6 mil	33,2 mil
Origem do capital fixo investido	Próprio (74%)			Próprio (74%)		
Empregos médios gerados	8,8	8,7	6,5	3,4	2,8	3,4
Faixa de faturamento	Acima de R\$ 120 mil (26%)			Acima de R\$ 120 mil (6%)		
Tipo de assessoria/auxílio	Não procurou (25%)			Não procurou (32%)		

Quadro 3. Principais indicadores de desempenho.
Fonte: Sebrae Nacional, 2004, p.17.

A pesquisa menciona, ainda, o custo social e econômico da mortalidade das empresas, a caracterização das empresas frente à Junta Comercial (por região) e o perfil das empresas (desde a experiência anterior do empreendedor, tipo de capital investido, geração de oportunidades de emprego, porte etc.).

Fleck (2003) sustenta que, para alguns pesquisadores, a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade para sobreviver. Essa afirmação centra-se em estudo realizado com empresas existentes há mais de 10 anos no mercado, chamadas de “empresas longevas”, o qual constatou a ocorrência de comportamentos consistentes da organização ao longo de sua existência. Esses comportamentos são denominados de traços organizacionais. “Um traço pode ser visto como o tipo de resposta da empresa a um desafio gerencial associado ao processo de crescimento organizacional” (FLECK, 2003, p.01). Dependendo da resposta da organização frente ao desafio, sua propensão à autoperpetuação (aqui chamada de sucesso) ou à autodestruição (chamada neste trabalho de fracasso) aumentará.

A partir do estudo longitudinal realizado na pesquisa descrita anteriormente, foram identificadas sete categorias de traços organizacionais, das quais quatro estão associadas à gestão interna da empresa e três associadas ao negócio. As principais características desses traços encontram-se sintetizadas no Quadro 4, onde o primeiro desafio, de ordem interna, consistiu em gerenciar a crescente diversidade da empresa em expansão. Tal desafio envolvia tensões opostas: de um lado, as pressões exercidas

para enfatizar as semelhanças, que indicavam para uma integração e, de outro lado, as pressões que destacam as diferenças e sinalizam a necessidade de fragmentação.

Categoria do traço	Desafio	Autodestruição	Autoperpetuação
ORIENTAÇÃO INTERNA			
Organização	À medida que a empresa cresce, aumenta o grau de diversidade	Fragmentação (autonomia das partes)	Integração (fomento de sinergia)
Alocação de recursos	À medida que a empresa cresce, aumentam os conflitos de prioridade	Fraca coordenação (deliberada alocação de recursos)	Forte coordenação (emergente alocação de recursos)
Resolução de problemas	À medida que a empresa cresce, aumenta a complexidade (torna-se mais difícil entender as questões)	Casuístico (busca imediata de soluções)	Sistemático (busca minuciosa de soluções)
Formação de hierarquia gerencial	À medida que a empresa cresce, aumenta a demanda por talentos gerenciais	Tardia (recrutamento rápido no mercado no momento necessário)	Cedo (investimento em tempo, dinheiro e em formação interna)
ORIENTAÇÃO AOS NEGÓCIOS			
Empreendedorismo	Fomento de iniciativas empreendedoras no seio da empresa	Satisfatório (subotimiza metas em níveis de risco exagerados)	Audacioso (maximiza retornos com níveis de risco compatíveis)
Motivação para expansão	Fundamentação do movimento de expansão	Nulo, defensivo (mera defesa ou expansão desconexa)	Produtivo, híbrido (aumento de produtividade com/sem defesa)
Gestão da mudança	Identificação e atuação sobre fontes de mudanças, benéficas ou prejudiciais, aos negócios da empresa	Adapta-se ao ambiente (busca <i>a posteriori</i> de rápido ajuste às mudanças no ambiente)	Molda o ambiente (análise demorada e custosa em antecipação a possíveis mudanças)

Quadro 4. Categorias de traços organizacionais.

Fonte: Adaptado de Fleck, 2003, p.02.

O desafio do crescimento é representado pela exigência de recursos, o que torna a empresa, aparentemente, menos adequada para lidar com ambientes em rápida e incessante mudança. Contudo, uma vez que a empresa tem a intenção de desenvolver propensão ao sucesso, seus gestores terão de privilegiar a antecipação em lugar da

remediação ou reação aos novos acontecimentos.

Fleck (2003) argumenta que, quando o empresário busca por respostas imediatas para resolução de problemas, estes exigem mais habilidades na busca por soluções. Conforme o autor, essa atitude sugere tendência à autodestruição da empresa. Por outro lado, a autopropetuação do negócio está condicionada a uma busca minuciosa por soluções, o que representa uma investigação criteriosa dos problemas. À medida que a organização cresce, o empreendedor necessita de aumentar o quadro de pessoas, além dos mecanismos de gerência que o auxiliam. A antecipação a essa necessidade pode conduzir ao sucesso ou ao fracasso do empreendimento.

Sob o prisma de uma orientação aos negócios, os desafios do crescimento compreendem: fomentar o empreendedorismo, fundamentar as expansões de maneira a alimentar o crescimento contínuo da empresa e identificar as mudanças ambientais benéficas ou prejudiciais aos negócios. Para tal, a habilidade na construção de cenários constitui instrumento eficaz para antecipar-se ao futuro e prover a longevidade da organização.

O desafio de fomentar o empreendedorismo na empresa está relacionado à estipulação de metas (satisfatórias ou audaciosas) e à proteção da organização contra riscos, os quais podem ser compatíveis ou ultrapassar a capacidade da organização, para administrar possíveis problemas no empreendimento, seja na alocação de recursos, seja na formação da gerência administrativa.

O desafio gerencial, associado às motivações para expansão, apresentado no Quadro 4, origina-se de motivos produtivos, quando a expansão objetiva ganhos de produtividade via economias de escala e/ou de escopo, e de motivos defensivos, quando o crescimento busca defender os negócios de rivais existentes ou potenciais, ou de incertezas no fornecimento de insumos ou, ainda, quando a expansão busca reduzir o grau de competição na indústria. Tais motivos foram identificados pelo historiador Alfred Chandler, para quem a combinação deles dá origem a dois outros motivos para expansão: híbrido (tanto produtivo quanto defensivo) e nulo (nem produtivo nem defensivo). Para Fleck (2003), esses quatro modos de resposta estimulam, em diferentes graus, o crescimento contínuo dos negócios, ordenando-se de forma decrescente da seguinte maneira: híbrido, produtivo, defensivo e nulo.

Com relação ao desafio da gestão da mudança, a autora diz que está relacionado à identificação e atuação sobre as fontes de mudança que podem beneficiar ou prejudicar os negócios da empresa. No entanto, mesmo com compensações, há de se considerar as desvantagens e os custos associados ao negócio. Inicialmente, é preciso ter em mente que será preciso muito trabalho, longas horas e muita energia emocional, uma vez que os riscos do fracasso são ameaças constantes aos empresários. Longenecker, Moore e Petty (2004) relatam que alguns empreendedores dizem que suas carreiras são excitantes, mas exigem muita dedicação de sua parte.

A possibilidade de fracasso nos negócios é uma ameaça constante aos empreendedores. Ninguém garante sucesso nem concorda em tirar um proprietário de uma situação financeira difícil. Os empreendedores devem assumir uma variedade de riscos relacionados ao fracasso. Ninguém gosta de perder, mas essa é sempre uma possibilidade para alguém que inicia um negócio (*Idem*, p.9).

Determinadas características do ambiente brasileiro favorecem ou inibem o desenvolvimento de traços que conduzem ao sucesso do negócio. Os autores supramencionados exemplificam que, em virtude da alta incidência de empresas familiares no Brasil, a alocação de recursos tende a ser realizada de forma deliberada, sob o comando da alta direção da empresa.

Como entidade que tem por objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, o Sebrae tem realizado pesquisas para identificar os motivos do fechamento prematuro desses empreendimentos. Em 2004, foi realizado estudo em parceria com a Fundação Universitária de Brasília (FUBRA), nas 26 unidades da Federação e no Distrito Federal, para identificar as taxas de mortalidade nas MPEs no Brasil e as principais causas que a condicionam (ressalta-se que o que o Sebrae chama de causas é entendido nesta tese como sintomas). A pesquisa apurou empresas constituídas em 2000, 2001 e 2002, cuja classificação de porte foi feita pelo critério do número de empregados. O plano amostral consistia de 5.727 empresas identificadas nas Juntas Comerciais do país, rastreadas por busca aos telefones, visitas aos locais, pesquisas na RAIS, pesquisas na

vizinhança e no endereço dos sócios. Depois de rastreados os dados, a etapa seguinte consistiu na coleta dos questionários, em que se obtiveram 20% de entrevistas validadas. O tratamento dos dados resultou em informações relativas às taxas de mortalidade das MPEs nacionais.

Nova pesquisa foi publicada em 2005, também pelo Sebrae, cuja relação de empresas foi obtida de duas formas: (1) a partir de dados da Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP) referentes a 30 municípios do estado; (2) sorteio de clientes cadastrados no Sebrae-SP durante janeiro de 1999 a dezembro de 2003. Nesse caso, o índice de respostas foi maior, ou seja, 74% das 4.650 empresas abertas entre 1999 e 2003.

2.1.3 Pesquisas Internacionais

Diversas pesquisas versam sobre as micro e pequenas empresas, com vistas a bem entender as razões que explicam seu crescimento, seu êxito e o comportamento de seus fundadores. Neste tópico, serão descritos alguns desses estudos.

Gorman e Doran (1999) realizaram pesquisa cujo objetivo era analisar as diferenças entre as empresas de propriedade de irlandeses, classificadas como de maior e menor sucesso, a partir da publicação das 500 maiores e melhores empresas pela revista *Business & Finance 1995*. O critério para classificação foi o percentual de crescimento e o volume de vendas. Segundo o estudo, para transformar pequenos empreendimentos em médias empresas, é necessário:

- a) especificar costumes e mercados das empresas;
- b) identificar seus produtos e serviços principais;
- c) especificar os domínios geográficos;
- d) identificar a tecnologia utilizada;
- e) verificar o grau de comprometimento com o crescimento e com a sobrevivência da empresa;
- f) especificar suas crenças, valores e filosofia da companhia;
- g) identificar o conceito da empresa;
- h) identificar o desejo de imagem pública da firma.

Kalantaridis (2004) realizou pesquisa com empreendedores, com o objetivo de comparar as experiências em pequenos e médios empreendimentos. O plano amostral consistiu de 6.000 empreendimentos internacionalizados, localizados em nove regiões da Inglaterra. Aproximadamente 80% eram PMEs (que empregam até 249 pessoas, conforme definição da União Européia), o restante eram empresas de médio porte. A amostra foi dividida da seguinte forma: 51% eram do setor de comércio e 49%, do setor de serviços (com ênfase nos segmentos de engenharia mecânica, engenharia elétrica, eletrônica, tecidos e vestuário, fabricantes de bens de plástico e serviços empresariais).

Aquele estudo foi realizado em julho de 2000. A primeira etapa consistiu no envio de cartas explicativas sobre a pesquisa, posteriormente, foram realizadas entrevistas via contato telefônico. Foram obtidos 1.122 questionários, o que corresponde a uma taxa de resposta de 19%, porém, apenas 1.000 foram validados. Essa pesquisa focou três características empreendedoras: motivação, propensão ao risco e inovação.

Smith, Hampton, Chaston e Badger (2003) descrevem os resultados de um estudo com 550 PMEs na região sudeste do Reino Unido, o qual obteve 28% de retorno dos instrumentos de pesquisa. Para compor a amostra, foram selecionados empreendedores disponíveis em um banco de dados local (equivalente a uma junta comercial no Brasil), que receberam um questionário de três páginas acompanhado de uma carta informativa sobre uma pequena doação a ser realizada para uma instituição de caridade vinculada ao recebimento completo de cada questionário.

A referida pesquisa explorou a relação entre comportamentos administrativos (baseada em competências), estilo empresarial e tipo de empresa (em termos de desempenho e crescimento de vendas). Na análise dos componentes principais da administração por competência, foram identificadas categorias de comportamento administrativo. Já o estilo empresarial foi relacionado à cultura e à visão administrativas. O tipo de empresa foi associado ao estilo empreendedor, pois influencia sua probabilidade de crescimento. A pesquisa baseou-se nos padrões de desempenho e competências pessoais estabelecidos nas publicações do Management Enterprise and Training Organization (METO), cujas nove unidades de padrão de desempenho são:

- 1) tendências externas;
- 2) forças internas e fraquezas;

- 3) *stakeholders*;
- 4) estratégia e compromisso;
- 5) programas, políticas e planos;
- 6) delegação e ação;
- 7) cultura;
- 8) monitoramento;
- 9) avaliação e inovações.

A classificação dessas categorias foi desdobrada em 34 comportamentos gerenciais, os quais resultaram em sete componentes, que, na opinião dos entrevistados, são os mais relevantes para o comportamento gerencial e o estilo empreendedor (*performance* gerencial, estilo empreendedor, processo gerencial, sócios, cultura, visão e desenvolvimento).

2.2 Causas de Sucesso/fracasso das MPEs com Foco na Gênese e Operação

O sucesso ou o fracasso de empresas de pequeno porte, familiares ou não, tem-se constituído em preocupação nos meios político, acadêmico e empresarial, calcado nos altos índices de mortalidade empresarial. A preocupação com as causas desse fato reside nas expectativas depositadas nas MPEs, uma vez que elas constituem importantes geradoras de empregos, o que contribui para o desenvolvimento e crescimento econômico local, conforme mencionado detalhadamente neste trabalho.

Para apontar as causas que dizem respeito à sobrevivência de uma nova empresa, Lezana e Tonelli (1998) fundamentam-se em estudos que resultam em três grupos:

- a) características individuais do fundador;
- b) características estruturais e estratégicas do novo negócio;
- c) condições características do meio ambiente da empresa.

No bojo das pesquisas realizadas de suas respectivas análises, encontra-se conteúdo apontando que, em geral, as empresas brasileiras apresentam forte

propensão ao fracasso, e sua sobrevivência muitas vezes é menor do que o tempo necessário para realizar uma mudança radical em seus traços. Dessa feita, a identificação das causas que conduzem ao sucesso de um empreendimento é de grande relevância para a economia e a sociedade de um país. Tais causas podem resultar em políticas específicas às reais necessidades desses empresários e, conseqüentemente, prolongar seu ciclo de vida.

Os sintomas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas, segundo pesquisa do Sebrae Nacional (2004) são divididos em falhas gerenciais, causas econômicas conjunturais, logística operacional e ainda políticas públicas e arcabouço legal, conforme o Quadro 5.

Categorias	Ranking	Dificuldades	Percentual de respostas
Falhas Gerenciais	1º.	Falta de capital de giro	42%
	3º.	Problemas financeiros	21%
	8º.	Ponto / local inadequado	8%
	9º.	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas econômicas conjunturais	2º.	Falta de clientes	25%
	4º.	Maus pagadores	16%
	6º.	Recessão econômica do país	14%
Logística operacional	12º.	Instalações inadequadas	3%
	11º.	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas públicas e arcabouço legal	5º.	Falta de crédito bancário	14%
	10º.	Problemas com a fiscalização	6%
	13º.	Carga tributária elevada	1%
	7º.	Outra razão	14%

Quadro 5. Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas.
Fonte: Sebrae Nacional, 2004, p.15.

A pesquisa revela ainda as causas de sobrevivência das empresas, consideradas na pesquisa fatores de sucesso apontados pelos empresários entrevistados e agrupados da seguinte forma: habilidades gerenciais (as mais importantes para o sucesso da empresa pelo ponto de vista dos empreendedores), capacidade empreendedora e logística operacional, conforme o Quadro 6.

Categorias	Fatores	% empresários
Habilidades gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua	49%
	Boa estratégia de vendas	48%
Capacidade empreendedora	Criatividade do empresário	31%
	Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%
	Empresário com perseverança	28%
	Capacidade de liderança	25%
Logística operacional	Escolha de um bom administrador	31%
	Uso de capital próprio	29%
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23%
	Acesso a novas tecnologias	17%

Quadro 6. Fatores condicionantes de sucesso.

Fonte: Adaptado de Sebrae, 2004.

Tais fatores foram confrontados com as causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas, apontadas pelos empresários entrevistados na pesquisa do Sebrae (2004). No entanto, essas dificuldades são consideradas, na corrente pesquisa, sintomas de insucesso, que podem comprometer a eficácia dos planos e ações para reduzir as taxas de mortalidade do setor da pequena e média empresa.

Considerando-se que um novo empreendimento está dividido em duas fases distintas, a primeira situa-se no desejo do empreendedor de iniciar uma nova empresa, de planejar, escolher a formação societária e aceitar as motivações para o negócio. A segunda fase caracteriza-se pela efetiva tomada de decisões que dizem respeito ao funcionamento da empresa.

A síntese da pesquisa documental deste estudo, representada na Figura 2, constitui causas relacionadas à gênese do negócio: características do empreendedor, o planejamento do negócio, a composição em sociedade e a motivação para iniciar o empreendimento. Num segundo plano, encontram-se as causas localizadas na operação da organização, que atuam no ambiente interno e no ambiente externo.

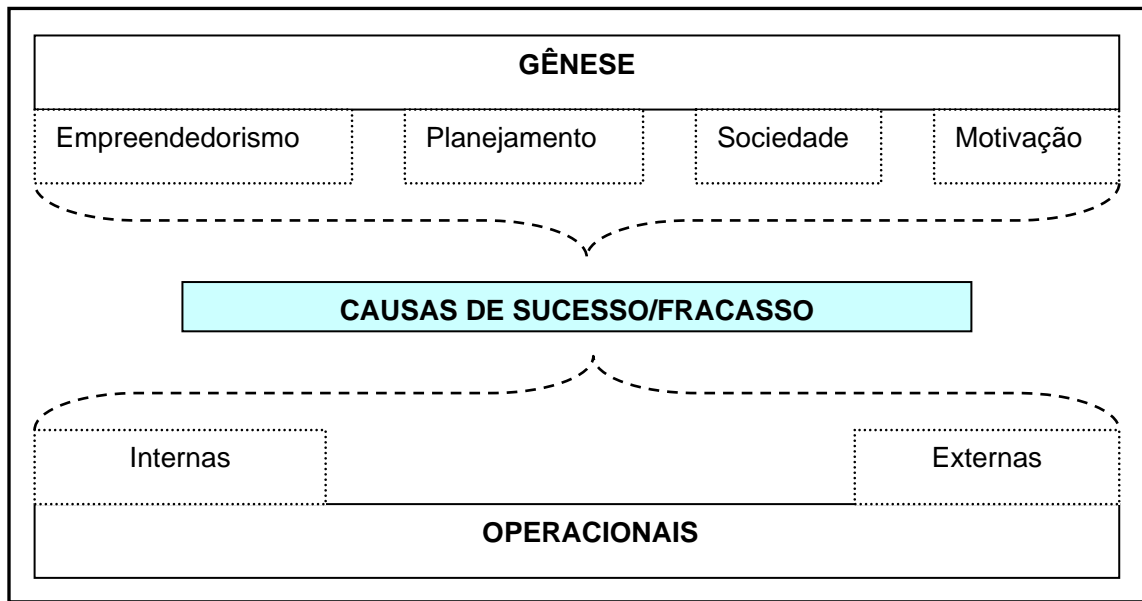


Figura 2. Origem das causas de sucesso/fracasso das micro e pequenas empresas.

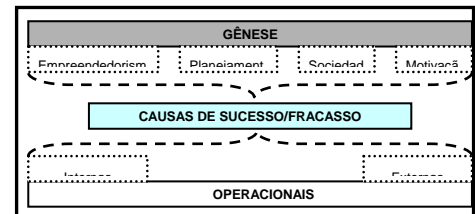
Os itens a seguir são compostos de resultados de pesquisa bibliográfica sobre cada um daqueles fatores condicionantes. A Figura 2 repetir-se-á em casa item, apenas para que o leitor se localize na estrutura proposta por este estudo.

2.2.1 Gênese

No tocante ao sucesso das empresas, de acordo com Shane, Locke & Collins (2003), o foco nas características ambientais que influenciam a criação de empresas e as características das oportunidades empresariais, anteriormente pesquisadas por Aldrich (1987) e Christiansen (1997), aumentou a compreensão do fenômeno empresarial, no entanto, o papel da agência humana ainda é ignorado.

Especificamente em relação à gênese do negócio, esse tópico apresenta considerações de pesquisas anteriores que, na seqüência, são confrontadas com os dados desta pesquisa, para a qual serão considerados os seguintes aspectos:

- a) Empreendedorismo: fatores relacionados ao indivíduo;
- b) Planejamento: fatores relacionados ao planejamento no início do negócio;
- c) Motivação: fatores que levaram o empreendedor a abrir seu negócio;



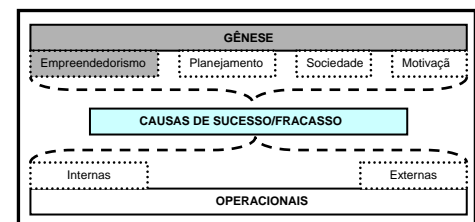
d) Sociedade: fatores relacionados à composição societária e ao relacionamento entre os sócios.

Acredita-se, como pressuposto, nas conseqüências produzidas na vida da organização, a partir das condições de seu surgimento, não de forma isolada, mas sim relacionadas entre elas, com potencial para gerar tanto a sustentabilidade como também seu declínio prematuro até o fechamento. Este trabalho propõe um agrupamento de causas determinantes do sucesso futuro. É reconhecida a importância dos quatro fatores (empreendedorismo, planejamento, motivação e sócios) no momento da concepção do negócio, mas não é possível limitar seu aproveitamento apenas nesse estágio, eis que a organização pode lançar mão deles para permanente recriação de seus projetos.

2.2.1.1 Empreendedorismo

A palavra empreendedor foi utilizada primeiramente na França, no início do século XVI, *entrepreneur*, originária do verbo *entreprendre*, que significa o ato de abrir uma empresa (*Démarrer une entreprise*), e que tem como derivadas as palavras empresariado (*entrepreneuriat*) e empreendedor (*intrapreneur*). Como definição geral, *entreprendre* significa conseguir coisas concluídas (Publishing, 2002). “*Entreprendre qqn – Engager une discussion serrée pour l'amener à changer de point de vue, le convaincre*”, significa discutir sobre um assunto com o objetivo de mudar a opinião (convencer) do outro; e “*entreprendre contre – engager une action hostile contre*”, significa executar uma ação hostil contra alguém. De acordo com Elkjaer (1991 *apud* Formaini, 2001), o significado consistia em *celui qui entreprend*, ou seja, aquele com iniciativa. O termo foi inicialmente utilizado para designar os homens envolvidos na coordenação de operações militares.

O termo empreendedorismo em inglês *entrepreneurship*, entende empreendedor como alguém que compra matéria-prima, com o objetivo de processá-la e depois revender por preço maior. Isso conferiu ao empreendedor a imagem de alguém que assumia riscos, aproveitava oportunidades com o objetivo de obter lucros e, ainda,



colocava-os na posição de responsáveis pelas mudanças e pelo desenvolvimento econômico (Dolabela, 1999). Foi Cantillon quem inicialmente apresentou essa idéia, ou seja, o empreendedor era como um agente de câmbio.

Existe uma relativa diferenciação entre a definição de empreendedor e as pessoas que trabalham com os empresários. Cada um tende a definir o empreendedor a partir das premissas de sua disciplina. Para os economistas, o conceito está associado com inovação, enquanto os estudiosos do comportamento humano têm escrito sobre as características criativas e intuitivas dos empreendedores. Tais estudos caracterizam o empreendedor como alguém que busca oportunidades de negócios, preocupa-se com reduzir o risco e gerir o negócio de forma inovadora e racional. Para os psicólogos, o empreendedor é o visionário, o catalisador da mudança, aquele que vive no futuro.

Empreendedor, segundo o economista Schumpeter (1934), é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados. É a personalidade criativa, que transforma possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

O empreendedor é responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (SCHUMPETER, 1978, p.30).

Outro economista, Shapiro (1975), define o empreendedor como o indivíduo que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes, também introduz mudanças e inovações. Segundo ele, o comportamento empreendedor inclui: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou o fracasso.

Alguns economistas interessaram-se por compreender melhor por que o empreendedor era visto como um motor do sistema econômico (Smith, 1776; Mill, 1848; Knight, 1921; Innis, 1930, 1956; Baumol, 1968; Borrel, 1978). De acordo com Brollo

(2005), o empreendedor como um criador de empresas é estudado por Ely y Hess (1893) e como um tomador de riscos por Leibenstein (1968), Kihlstrom y Laffont (1979) e Buchanan y Di Pierro (1980). Para Hayek (1937; 1959), o empreendedor era quem informava o mercado sobre as novidades. Hoselitz (1953, 1968) fala que o empreendedor tem nível de tolerância maior para trabalhar em condições de ambigüidade e incerteza.

Por outro lado, para os psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano, o empreendedor é identificado por seus valores. Max Weber (1930) via os empreendedores como indivíduos inovadores, independentes e que tinham forte autoridade nas empresas.

Os aspectos comportamentais que estabeleceram uma identificação de quais são as habilidades e competências inerentes ao empreendedor foram apresentados com destaque na década de 1950, por David McClelland, um psicólogo de Harvard, cujo estudo focou os motivos que conduziram ao desenvolvimento das grandes civilizações. Tal estudo consistia na análise de competências profissionais e estudos de padrões de comportamentos com o pessoal da empresa Management Systems International (Longenecker, Moore e Petty, 2004).

O psicólogo identificou que muitos indivíduos eram vistos como heróis pela comunidade e tomados como modelos pelas gerações seguintes, que trataram de imitá-los. Ele acreditava que as pessoas que sofriam influências desses heróis tinham forte necessidade de realização e os associavam com a necessidade de empreender.

No entanto, alguns autores consideram que somente a necessidade de realização é insuficiente para explicar o sucesso do empreendedor (NECK, 1971; DURAND, 1975; PATEL, 1975). McClelland (1986) rebate as afirmações de tais autores, dizendo que, para que a necessidade de realização seja canalizada para o empresariado e a criação de empresas, é necessário que os valores sociais do ambiente reconheçam e valorizem o êxito nos negócios, de forma a atrair indivíduos com forte necessidade de realização.

Para os psicólogos, as pessoas diferem no grau de sua necessidade de realização. Longenecker, Moore e Petty (2004) caracterizam os indivíduos com pouca necessidade de realização como aqueles que parecem contentar-se com o *status* atual

e os indivíduos com alta necessidade de realização como os que gostam de competir. Os últimos também têm moderadas propensões para assumir riscos, ou seja, preferem situações arriscadas em que possam exercer controle sobre o resultado.

A atitude de assumir risco moderado denota a outra característica do empreendedor, a autoconfiança. Os autores supramencionados argumentam que estudos evidenciaram que os empreendedores de sucesso tendem a ser indivíduos independentes, que se sentem capazes de superar os problemas de iniciar um novo negócio, ou seja, confiam em suas habilidades.

Uma proposta de maior extensão da palavra empreendedor foi apresentada por Scott e Bruce (1987), e descreve o empreendedor como uma pessoa cujas decisões determinam diretamente o destino da empresa, quer essa pessoa assuma todo o controle ou todo o risco. Para tal, é necessário que o empreendedor desenvolva habilidades para a prática empresarial.

Um conceito mais recente e que tem sido utilizado para definir o empreendedor está no enunciado do autor canadense Jaques L. Fillion, que define empreendedor como uma pessoa imaginativa e focada em fixar alvos e objetivos, especialista em identificar oportunidades e atingi-las (Oliveira, 2004).

Kiyosaki (2006, p.18) acrescenta ao pensamento de Fillion o conceito de Howard H. Stevenson, que diz que o “empreendedorismo é uma abordagem à gerência definido como a busca de oportunidades sem levar em consideração os recursos atualmente controlados”.

De acordo com as pesquisas de Russell Knight (1980 *apud* Longenecker, Moore e Petty 2004), da University of Western Ontario, algumas pessoas são impulsionadas a abrir novas empresas por fatores ambientais, nesses casos, o pesquisador rotulou-os como refugiados, ou seja, aqueles que abrem uma empresa para se apoiar ou se exilar de uma situação desagradável. Nessa situação, os negócios foram criados por necessidade e não por oportunidades. O Quadro 7 resume os cinco tipos de empreendedores que abrem empresas por se sentirem discriminados, por excesso de burocracia no ambiente onde trabalhavam, para conquistar independência da família, para fugir de preconceitos ou para se sentir útil.

Categoria	Descrição
-----------	-----------

Refugiados estrangeiros	Indivíduos que, por discriminação ou por enfrentar desvantagens ao procurar emprego assalariado no novo país, iniciam um negócio por conta própria.
Refugiados corporativos	Indivíduos que fogem do ambiente burocrático das empresas e iniciam negócios próprios.
Refugiados dos pais	Pessoas que abandonam a família para mostrar aos pais que podem fazer “isso” sozinhas.
Refugiadas feministas	Aquelas que sentem discriminação e preferem iniciar um negócio em que possam dirigir sem preconceitos.
Refugiadas do lar	Aquelas que começam seu negócio depois que seus filhos cresceram ou quando estão livres das responsabilidades da casa e, portanto, sem ter o que fazer.

Quadro 7. Quando um indivíduo empreende por necessidade de buscar refúgio.
 Fonte: Adaptado de Longenecker, Moore e Petty, 2004, p.11.

De acordo com Lezana e Tonelli (1998) os fatores característicos do empreendedor que o fazem intervir no processo de criação e desenvolvimento das empresas são suas necessidades, seus conhecimentos, suas habilidades e seus valores. As necessidades referem-se a desequilíbrios internos do indivíduo, o indivíduo age devido a uma necessidade. O conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e o ambiente que as rodeia. A habilidade consiste na facilidade para utilizar as capacidades, manifestada por meio de ações que têm início a partir do conhecimento do indivíduo, desenvolve-se diante das atitudes e respostas emitidas pelo indivíduo frente às diversas situações, ou seja, ela é o reflexo do comportamento do empreendedor. Os valores referem-se às crenças, preferências, aversões, predisposições internas e aos julgamentos do indivíduo.

Paiva Jr. (2004) apresenta um rol de características dos empreendedores, são elas: o técnico que necessita iniciar um negócio para exercer seu ofício; o tecnólogo que se associa ao desenvolvimento ou à comercialização de um novo produto ou processo inovador; o oportunista que estabelece, fomenta, compra empreendimento em resposta a uma oportunidade; o que é empregado ou inicia um negócio motivado pela liberdade, independência ou outros valores que um empreendimento torna possíveis; e o empreendedor por necessidade, representado pelo indivíduo que realiza negócios, geralmente de natureza informal.

Assumir um empreendimento requer habilidades específicas relacionadas ao tipo de empresa e ramo de atividade. Longenecker, Moore e Petty (2004) mostram que a

preparação para a carreira como empreendedores passa pela educação, pois uma educação formal para novos proprietários é superior àquela do público adulto em geral. Essa afirmativa confirma a variedade de cursos específicos desenvolvidos pelas universidades e por instituições de apoio a empresários de empresas de pequeno porte. Para os autores, obter educação relevante e praticar muito, ou seja, treinar no próprio trabalho, desenvolve habilidades.

A possibilidade de desenvolver empreendedores a partir de treinamento lastreado em traços pessoais também é a posição defendida por Kiyosaki (2006), que afirma que as pessoas são treináveis: podem ser treinadas tanto para ser empregadas quanto para ser empreendedores.

Longenecker, Moore e Petty (2004) dizem que as utilidades dos cursos de treinamento de empreendedores são temas de debate, porque alguns defendem que os empreendedores já nascem com esse dom, ou seja, o empreendedorismo não se aprende, outros defendem as influências da infância como mais importantes do que a educação. Os autores descrevem os resultados de uma pesquisa realizada por A. B. Ibrahim e J. R. Goodwin, em que os donos de negócios consideraram importantes os seguintes fatores:

- a) valores associados à carreira de empreendedor – intuição, extroversão, propensão a assumir riscos, criatividade, independência, alta valorização do tempo;
- b) habilidades gerenciais – estratégia, gerenciamento do fluxo de caixa, sistema orçamentário simples, experiência no ramo de atividade, educação e estrutura organizacional simples;
- c) habilidades interpessoais – bom relacionamento com bancos ou representantes de crédito, bom relacionamento com clientes e boas relações com os colaboradores.

Por outro lado, Warren (1988, p.6) defende que não se pode educar para ser empreendedor. Ele questiona se é possível ensinar um peixe a nadar na terra, e acrescenta: “passar um dia na terra vale mil anos de conversa sobre o assunto, e um dia dirigindo negócios tem exatamente o mesmo tipo de valor”. Nesse sentido, Geus (1999) lembra que não é possível aprender a andar de bicicleta somente por meio de

manuais, é preciso praticar.

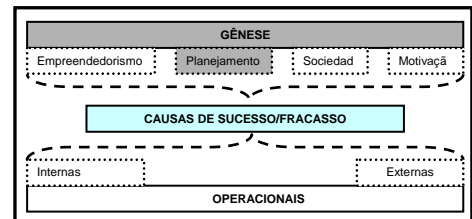
Nesse sentido, o Instituto Empreendedor Endeavor (2005) também considera que o empreendedorismo é algo que só se aprende na prática, e reforça que decidir por uma carreira empreendedora significa também passar por um processo de autoconhecimento, e não por uma mera comparação entre as características de uma pessoa e as de empreendedores de sucesso.

Após as observações feitas pelos pesquisadores investigados, considera-se aceitável a compreensão do empreendedor como sendo o indivíduo que materializa sua inconformidade latente sobre determinada situação, cenário ou negócio, criando nova ordem a partir da definição e do alcance dos resultados almejados.

No presente trabalho, conhecida a definição do termo pelos diversos autores, procura-se desvendar em que medida estão localizadas no empreendedor as causas do sucesso ou fracasso das MPEs catarinenses.

2.2.1.2 Planejamento

No estudo da gênese do negócio, compreendida e caracterizada a figura do



empreendedor, passa-se à primeira etapa de exercício empresarial, em que começa propriamente o desenvolvimento e a aplicação prática da inquietude ou inconformidade do empreendedor diante do desafio de alterar um estado de coisas e prospectar uma nova organização. Nessa fase, é preciso dar condições mínimas de sustentabilidade à organização em criação. Isso fica claro ao observar as diversas pesquisas já realizadas em que se encontra acentuado o planejamento, como fator que contribui para a longevidade ou não das MPEs.

Empregar tempo e recursos com o planejamento, com experimentos em forma de ensaio ainda é mais indicado do que partir de imediato para a fase de operação. Pode-se dar crédito ao aspecto cultural de pouco exercício de planejamento, mais comum no ocidente do que no oriente, e ainda mais no Brasil, que conta com um histórico de condições pouco favoráveis ao desenvolvimento de novos negócios. Neste país, os empresários costumavam prospectar seus negócios num universo temporal de

curto alcance, num ambiente com altos índices de inflação, instabilidade política e pouca atratividade para projetos de longo prazo. Restou o apelo de consultores, em artigos de revistas e periódicos técnicos, de que é preferível cometer erros na prancheta, no desenho ou, mais recentemente, no computador, porém, antes da decisão de implementar a idéia a cometê-los posteriormente.

Embora os sinais recebidos do mundo exterior sejam muitos, eles apenas são associados pelo indivíduo quando relacionados a alguma mudança no ambiente competitivo, e nesse caso são o diferencial das empresas que se mantêm no mercado por muito tempo, pois elas têm a capacidade de se antecipar ao futuro. Face às inúmeras informações que o cérebro humano recebe, David Ingvar afirma que: “Somente se percebe um sinal do mundo exterior se ele for pertinente a uma opção de futuro que já tenhamos arquitetado em nossa imaginação, são as 'memórias do futuro' que guiam o subconsciente” (In: GEUS, 1999, p.24).

Essas “memórias do futuro” devem preparar o indivíduo para agir quando um dos futuros visitados se materializar ou para ajudar o indivíduo a lidar com a sobrecarga de informações que recebe diariamente. A teoria de Ingvar é importante para aperfeiçoar o poder de percepção de uma empresa.

Tal percepção pode ser mais facilmente desenvolvida num momento de crise. De acordo com Geus (1999), toda empresa precisa de uma pequena e boa crise para realizar algumas mudanças e, conseqüentemente, associar os sinais recebidos. As empresas aprendem com as crises, e por isso têm maiores chances de se perpetuar. Isso facilita o planejamento de atitudes futuras frente às dificuldades incertas.

O trabalho do planejador é fazer a adivinhação mais próxima possível do futuro certo, sem delegar essa tarefa para outra pessoa. Para isso, deve sair para o mundo e se questionar sobre a relevância das questões externas para seu negócio.

A tentativa de lidar com o futuro começou em 1930, com o desenvolvimento de ferramentas de presciência, que receberam o nome genérico de “planejamento”. O autor diz que planejar não é apenas aprender a antecipar o futuro, mas construir memórias de futuro e preparar-se para elas. “Planejar é um trabalho de minorar a incerteza por meio da previsão” (Geus, 1999, p.29).

Para o autor, na maioria das empresas, o planejamento encontra lugar junto à

área de finanças ou na contabilidade, o que pode ser considerado uma contribuição negativa para se construir “memórias do futuro”. Para agir de modo preventivo, com presciência, a empresa deveria agir em função dos sinais, e não em reação às mudanças. Uma empresa deve ser capaz, quando necessário, de modificar-se: seu ambiente, suas estratégias de *marketing*, sua linha de produtos, dentre outros.

O planejamento é um processo extremamente importante em todos os estágios de um empreendimento, sobretudo no início. À medida que o empreendimento evolui de uma nova empresa para uma empresa madura, o planejamento continuará e a administração buscará atingir suas metas de curto e longo prazo (Hisrich e Peters, 2004).

Conforme Collins e Porras (1995, p.175), “quando se estabelecem objetivos para o ano, deve-se registrá-los em concreto”. É possível mudar os planos ao longo do período, mas o parâmetro com o qual eles são comparados não muda.

Novos negócios podem surgir sem planejamento formal, no entanto, ele existe na cabeça do empreendedor, que vislumbrou uma oportunidade e passa a investigar como transformá-la em empreendimento. Todavia, não é possível afirmar que a implantação de um planejamento formal seria benéfica para a empresa. Ao analisar uma oportunidade, Hisrich & Peter (2004) elucidam que o empreendedor deve considerar os seguintes itens:

- a) descrição do produto ou serviço;
- b) avaliação da oportunidade;
- c) avaliação do empreendedor e da equipe;
- d) especificações de todas as atividades e recursos necessários para transformar a oportunidade em um empreendimento viável; e
- e) a fonte de capital para financiar o empreendimento inicial e seu desenvolvimento (no primeiro e segundo estágios do ciclo de vida organizacional).

Mitchell (2004), citando Brockhaus & Nord (1979), argúi que 30% dos fundadores de um novo negócio não têm nenhum planejamento específico para o futuro. Casos como esse podem estar relacionados com a necessidade de um novo produto e, de acordo com Hisrich & Peter (2004), podem ser explicados pelos seguintes fatores: tipo

da necessidade (contínua, decrescente, emergente e futura); senso de oportunidade para a necessidade (duração e seqüência da necessidade, ciclo de demanda, posição no ciclo de vida); modos de competição para satisfação da necessidade; benefícios/riscos percebidos (utilidade para o consumidor, gostos e preferências do cliente, motivos para compra, hábitos de consumo); preço *versus* características de desempenho (relação preço-qualidade, elasticidade da demanda, do preço e do mercado); dimensão e potencial do mercado (crescimento, tendências e exigências de desenvolvimento do mercado, ameaças ao mercado); disponibilidade financeira do cliente (condições econômicas gerais, tendências econômicas, renda do cliente, oportunidades de financiamento).

Um novo negócio depende da idéia de novos produtos ou serviços. Sob esse prisma, Hisrich & Peter (2004, p.173) apontam que o primeiro estágio no desenvolvimento de um produto ou empresa “é a idéia”. Essa necessidade de um novo produto ou serviço está condicionada às necessidades em potencial do mercado em termos de momento, satisfação, alternativas, benefícios e riscos, expectativas, características de desempenho do produto em relação a cada fator.

No segundo estágio do processo de desenvolvimento de um produto está a validação da idéia, em que ela é testada para determinar a aceitação do consumidor, sem que sejam realizados investimentos até esse ponto, ou seja, não existe ainda o produto ou serviço a ser criado, o empreendedor faz sua descrição para os futuros clientes. Na seqüência, o produto passa para o estágio de desenvolvimento propriamente dito, agora como produto físico, para o devido teste do consumidor.

O empreendedor deve conseguir relacionar suas necessidades imediatas para iniciar o novo negócio. Para isso, pode-se utilizar o levantamento completo sobre a quantidade de recursos financeiros de que necessitará no desenvolvimento do novo produto. É o plano financeiro. Conforme Hisrich & Peter (2004, p.263), esse plano oferece uma base de curto prazo para controle orçamentário e ajuda a prevenir os problemas de fluxo de caixa. Nele encontram-se reunidas informações a respeito de o quanto a empresa está recebendo, de quanto tem disponível e de qual é sua posição financeira para os próximos períodos.

Cabe ressaltar, por fim, que este trabalho alinha-se aos enunciados de Tabatoni

e Jarniou (1975 *apud* GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000, p.47) sobre sistemas de planejamento, na busca por conhecer como tal prática acontece nas MPEs do Estado de Santa Catarina. Segundo os autores:

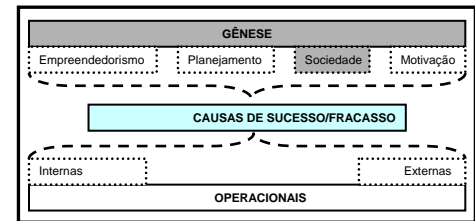
Planejamentos são processos de orientação das atividades e determinam sua natureza, sua localização, seus níveis, suas distribuições temporais, seus componentes operacionais principais, em referência aos princípios de ação coletiva definidos ou simplesmente praticados pelos tomadores de decisão. Os sistemas de planejamento são procedimentos racionais que estabelecem objetivos para a organização e produzem planos (estratégicos e operacionais) coerentes e coordenados entre si para viabilizar o atingimento de tais objetivos.

Pode-se notar que, mesmo diante de farto material encontrado sobre a relevância do planejamento para a prosperidade do negócio, muitas organizações não o utilizam, o que se acredita ser um dos motivos do alto índice de mortalidade organizacional.

2.2.1.3 Sociedade

Um dos dilemas que acompanham o empreendedor na fase inicial do seu negócio é a decisão por abri-lo sozinho ou buscar um sócio ou vários. É possível, ao analisar a história das organizações de qualquer porte, que muitas vezes a origem da nova empresa deu-se pela união de pessoas que se conheciam direta ou indiretamente, em maior ou menor grau. Em determinadas situações, para tornar o sonho realidade, foi preciso juntar o conhecimento técnico de um (ou uns) com o dinheiro de outro (ou outros). Nesse espaço, é abordada a opinião de alguns empreendedores, conforme pesquisa bibliográfica e trabalhos publicados.

De acordo com o Instituto Empreender Endeavor, a regra geral para sociedades que funcionam é que os sócios acreditam que juntos chegarão mais longe do que se fossem sozinhos, ou seja, a sociedade dá-lhes mais coragem para assumir o risco. Neste trabalho, a partir de depoimentos de empreendedores brasileiros de empresas consideradas de sucesso, afirma-se que é preciso pensar no longo prazo no início de uma sociedade. Brito e Wever (2003) acentuam esse aspecto, quando descrevem a evolução histórica da WEG, que surgiu para fabricar motores elétricos em 1961, foi



capitalizada apenas pelo trabalho de três conhecidos, e hoje é um gigante de porte mundial. Segundo os registros dos autores, um dos fundadores tinha experiência administrativa, trabalhou 14 anos como bancário, foi gerente e sócio de uma fábrica de escapamentos para carros – Eggon João da Silva. O outro estudou radiotelegrafia e eletrônica, adorava eletricidade e chegou a ter sua própria oficina – Werner Ricardo Voigt. O terceiro começou trabalhando na oficina mecânica do pai, aprendeu a lidar com tornos, fresadoras e conheceu motores elétricos em dois empregos – Geraldo Werninghaus.

Eles tinham conhecimento prático, iniciativa e coragem, os três ingredientes que combinaram em Jaraguá do Sul, então uma cidadezinha de agricultores, para erguer com capital equivalente ao preço de mercado a três veículos populares o que se transformou na maior indústria de motores elétricos da América Latina (COLLINS, 2001, p.20).

A história de sucesso da WEG, tributada também pelas características de seus sócios fundadores, encontra em Collins (2001) importantes considerações acerca da relevância em prioritariamente definir quem deve participar de uma organização, desde sua gênese, para posteriormente planejar e implementar qual será o objeto de exploração, com todo seu entorno. Nesse sentido, o autor afirma que:

Os líderes das empresas feitas para vencer compreenderam três verdades simples; a primeira: se você começa com quem, e não com o que, pode se adaptar facilmente a um mundo em constante mudança; a segunda: se você tem as pessoas certas no barco, o problema de motivar e gerenciar pessoas praticamente deixa de existir; terceira: se você tem as pessoas erradas, não importa se você descobriu a direção certa, pois mesmo assim não terá uma empresa excelente (p. 20).

Considerando-se relatos de que no início de um negócio se passa mais tempo com o sócio do que com o cônjuge, às vezes, uma média diária de 10 horas de trabalho, os conflitos tornam-se certeza.

Para resolver tais conflitos, um dos entrevistados pelo instituto, Paulo Cezar Aragão, sugere que os contratos contenham uma cláusula para resolver problemas indissolúveis, que pode seguir o caráter da arbitragem. A primeira alternativa diz

respeito à escolha de árbitros privados para resolver o conflito. Já a segunda é uma cláusula contratual para resolver as divergências dos acionistas, mas só se aplica a casos em que a sociedade é entre dois sócios, pois um deve decidir vender ou comprar as ações do outro.

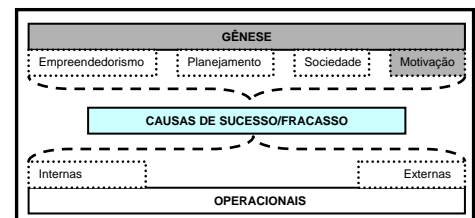
De acordo com os pesquisadores Shane, Locke e Collins (2003), os fundadores de empresas devem ser diferentes das outras pessoas da sociedade. Sugerem eles que se considere como as motivações poderiam influenciar algumas pessoas a tomar decisões diferentes de outras no processo empresarial. Por exemplo, os empreendedores com alta necessidade de realização podem explorar suas invenções, enquanto os com baixa necessidade de realização poderiam trabalhar para os primeiros. Semelhantemente, os empresários com maior necessidade de independência poderiam autofinanciar empresas novas, e os com tal necessidade menor poderiam buscar capital de risco.

Para iniciar uma nova empresa, em algumas situações, o empreendedor depara-se com a impossibilidade de realizar sozinho tal tarefa, ora por falta de capital, ora por falta de conhecimento. Dessa forma, uma composição societária é a alternativa recorrente.

Nesse sentido, Longenecker, Moore e Petty (2004) identificam outra possibilidade, a de uma equipe empreendedora, formada por dois ou mais indivíduos que atuem na qualidade de empreendedores.

2.2.1.4 Motivação

O que impulsiona, move e dá forma ao que primeiro foi idéia, depois projeto, seguiu como processo e alcançou resultados? A resposta a essa questão, contextualizada no âmbito deste estudo, poderá produzir conteúdo de grande utilidade, uma vez que, além de parametrizar decisões prévias sobre os negócios potencialmente encaminhados para a criação, também poderá ajudar a esclarecer em que grau os índices de fechamento prematuro de empreendimentos é influenciado por este fator: a motivação para uma nova empresa ser criada, desenvolvida e mantida por longo tempo.



Alguns pesquisadores, dentre os quais se destacam Almquist & Angust (1971), Smake & Granger (1978), Carsud & Kenneth (1986) e Aldrich (1987), atribuem a fatores motivacionais o desempenho de um empreendedor, de forma a influenciar sua carreira e, conseqüentemente, suas decisões. Essas motivações originam-se de modelos de desempenho individuais, que podem ser os pais do empreendedor, irmãos, parentes ou mesmo outros empreendedores, que servem de mentores, durante o lançamento da empresa. Nesse sentido, Geus (1999) afirma que, em sua pesquisa sobre o sucesso das grandes empresas, ficou evidenciada a importância da família para esse desempenho, e ainda que os donos de tais empresas recebem forte influência familiar.

Na década de 1970, os pesquisadores Draheim (1972), Susbauer (1972) e Shapiro (1975) (*apud* Brockhaus & Nord, 1979) afirmavam, a partir de suas pesquisas, que o descontentamento com o trabalho precedente era o principal fator para a decisão de iniciar seu próprio negócio. Além disso, a maioria das pesquisas tratava somente dos empreendedores que estiveram no negócio por diversos anos, ou seja, os empreendedores que obtiveram sucesso.

Shane, Locke & Collins (2003) acreditam e defendem em seu estudo que o desenvolvimento de teoria de empreendedorismo requer a consideração sobre as motivações das pessoas que tomam decisões empreendedoras. Para eles, o empreendedorismo depende das decisões que as pessoas tomam sobre como se comprometer com o processo. As pesquisas realizadas por Aldrich & Zimmer (1986) e Carroll & Mosakowski (1987) (*apud* Shane, Locke & Collin, 2003) relatam a importância de entender o papel da motivação humana no processo empresarial.

Os sociólogos que se posicionaram contra a utilidade de pesquisas baseadas nas características dos empreendedores reconhecem que a motivação tem importância nesse processo. Aldrich e Zimmer (1986), por exemplo, escrevem que a atividade empresarial pode ser conceituada como uma função de estruturas oportunas e motivação empreendedora com acesso a recursos.

Shane, Locke & Collins (2003) defendem o estudo da motivação empreendedora, por considerar que ela influencia o desempenho financeiro de empresas novas. Os autores dizem que, uma vez considerada a possibilidade de desempenho financeiro da empresa no momento, o ato de sua criação depende da motivação humana, então, a

motivação humana importa ao empreendedorismo.

Diferentes motivações influenciam o processo empresarial, como, por exemplo, a variação pessoal nas percepções de risco e a influência de oportunidade nas decisões empresariais (Shane & Venkataraman, 2000). As pessoas diferem na forma como vêem o risco de gastar recursos antes de conhecer o retorno do investimento (Palich & Bagby, 1995). Semelhantemente, a probabilidade de sucesso no processo empresarial é baixa, mas algumas pessoas são mais otimistas ou mais auto-eficazes do que outras, e buscam a concretização de sua idéia.

Sharre, Locke e Collins (2003) afirmam que pesquisas anteriores exploraram várias motivações e seus efeitos sobre o empreendedorismo, mas em sua pesquisa concentraram-se em discutir pesquisas anteriores, para ilustrar os modos nos quais a motivação pode influenciar os diferentes aspectos do processo empresarial, como pode ser observado na Figura 3.

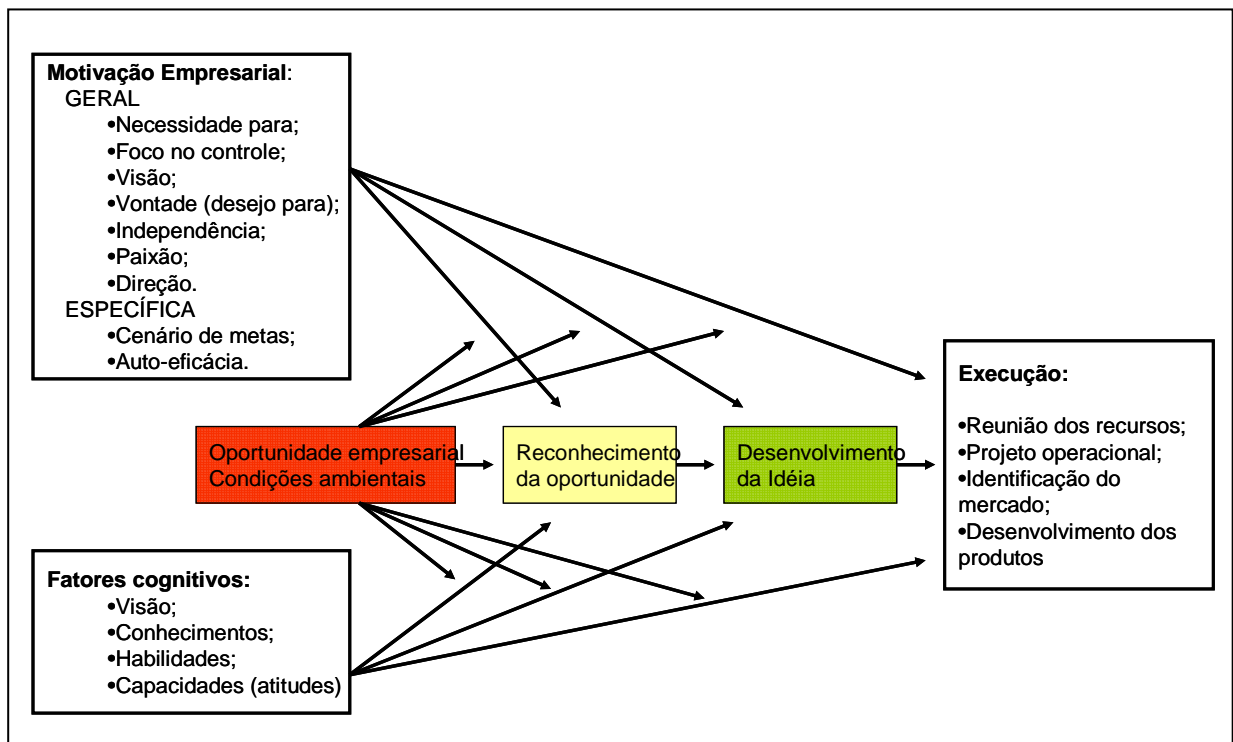


Figura 3. Modelo de motivação empresarial e processo empreendedor.

Fonte: Adaptado de Sharre, Locke e Collins, 2003, p. 16.

Os autores descrevem o empreendedorismo como um processo que se inicia com uma oportunidade empresarial ou tendo em vista condições ambientais (por

exemplo, estar desempregado) reconhecidas e é seguido pelo desenvolvimento de uma idéia. Uma parte desse processo é influenciada pelas motivações, divididas em gerais (como a necessidade para realizar algo, o foco no controle, a visão, a vontade, o desejo de independência, a paixão e a direção) e específicas (cenário de metas e auto-eficácia). No entanto, a transição de uma empresa para o sucesso também sofre influência de fatores cognitivos, inclusive conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), ou seja, a ação empreendedora é resultado da combinação ou integração de motivação e cognição. Inicialmente, o empresário precisa ter algum conhecimento, pode contratar pessoas com as habilidades que lhe faltam ou desenvolvê-las. Uma vez que tenha o CHA, é preciso desenvolver uma visão, uma estratégia para a organização e levá-la a cabo. A motivação ajuda o empresário a adquirir o tal CHA e prover o ímpeto e a energia para implementar as ações necessárias para execução do negócio.

Assumir riscos para iniciar um novo empreendimento, deixar o emprego, diminuir o tempo livre são fatores que inibem o empreendedorismo individual. No entanto, para Hisrich & Peter (2004), a vontade de ser independente, de ser seu próprio patrão, é um dos fatores de maior motivação para que alguém se torne empreendedor. Dinheiro é a segunda razão para se iniciar uma nova empresa. Nesse processo, receber apoio e aconselhamento familiar ou de amigos é de grande relevância, uma vez que é formada uma rede informal de apoio moral e profissional que beneficia o empreendedor.

Filion (2003) observa os tipos de empreendedor, de acordo com sua motivação: empreendedor artesão, empreendedor oportunista e empreendedor de negócios, ou simplesmente aquele que abre um negócio, respectivamente, por inovação, imitação ou repetição. Para ele, os dois principais motivos que conduzem um indivíduo a abrir uma empresa são a alta necessidade de realização e a propensão ao risco.

Nesse sentido, McClelland (1961) despendeu muita atenção ao estudo da necessidade de realização, por acreditar que os indivíduos com essa necessidade são mais propensos a ocupar atividades ou tarefas que tenham alto grau de responsabilidade, que requeiram habilidade individual e esforço, que aceitem um moderado grau de risco, e que incluam clara avaliação de desempenho.

Johnson (1990) coordenou uma pesquisa de 23 estudos, com amostras variadas, que visava a medir as necessidades de realização e definir empreendedorismo. Com

base nesses estudos, concluiu que há relação entre a necessidade de realização e atividade empresarial. Collins *et al.* (2000) realizou estudo semelhante e concluiu que a necessidade de realização é uma ferramenta importante para diferenciar os empreendedores da população em geral. Ainda, mais importante, que essa necessidade é fator preponderante para diferenciar os grupos de empreendedores de sucesso dos empreendedores fracassados.

No que diz respeito à propensão de assumir riscos, McClelland (1961) já dizia que é uma motivação daqueles que têm altas necessidades de realização. Essa motivação é importante em pesquisas sobre empreendedorismo, por envolver a incerteza no negócio. Liles (1974) afirma que os empresários devem aceitar a incerteza para desfrutar do bem-estar financeiro, de bem-estar psíquico, de segurança na carreira e das relações familiares. De acordo com Atkinson (1957), os indivíduos motivados pela alta necessidade de realização preferem atividades de risco intermediário, vez que essas atividades proporcionam um desafio.

A motivação para empreender, segundo Longenecker, Moore & Petty (2004) concentra-se em três categorias: lucro, independência e um estilo de vida prazeroso. Antes do lucro financeiro, o autor diz que o indivíduo deve obter um salário que compense o tempo despendido no negócio e as economias pessoais de que se desfez, o risco que assumiu. Essa é uma compensação para os empreendedores que criam um empreendimento pelo desejo por recompensas financeiras.

No entanto, para alguns empreendedores, os lucros constituem basicamente uma forma de cobrir os gastos, mas a liberdade de trabalhar independentemente pode ser compensação mais prazerosa. Os autores acima mencionados evidenciaram a importância de tal categoria por meio de pesquisa (realizada em 1991) com proprietários de empresas de pequeno porte, em que ficou evidente que 38% dos entrevistados iniciaram a empresa pelo desejo de ser chefes de si mesmos. Embora tenham de trabalhar mais e se dedicar com maior afinco ao negócio, os empreendedores disseram que a satisfação de tomar suas próprias decisões dentro das restrições impostas por fatores econômicos e por outros fatores ambientais os motiva.

A segunda categoria reflete a satisfação pessoal que os empreendedores sentem com seu negócio, parte devido à independência descrita anteriormente, parte devido à

própria natureza do trabalho, do papel do empreendedor nos negócios e de suas oportunidades de prestar serviços.

Por outro lado, Longenecker, Moore & Petty (2004) entendem a energia necessária para operar o próprio negócio, seja por ter de dedicar mais horas de trabalho ou mais energia emocional na tarefa, como fator desmotivante.

A possibilidade de fracasso e de perder tempo e dinheiro são fatores que desmotivam as pessoas. Nesse sentido, a presente pesquisa abordou os fatores positivos e negativos da gênese de um empreendimento.

2.2.2 Operacionais

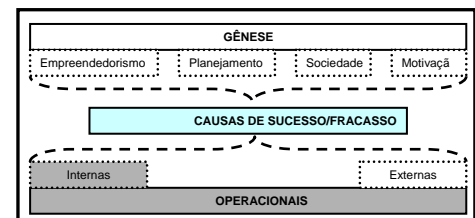
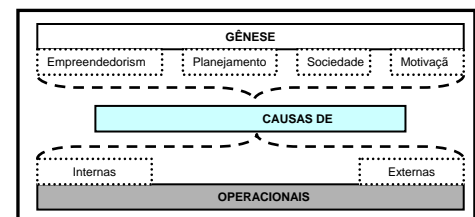
As causas operacionais relacionam-se com aquelas decorrentes da operação da empresa, tanto de origem interna como externa: o relacionamento com os clientes, com a concorrência, as decisões que precisam ser tomadas para garantir o lucro da empresa e seu sucesso no mercado, enfim, as questões que estão diretamente ligadas à gestão do negócio.

Neste tópico, inicialmente se apresentam os fatores internos à organização e conseqüentemente sob os quais o empreendedor tem domínio. Posteriormente, são abordados os fatores externos ao negócio, que fogem do controle do empreendedor, fazendo-o reagir a eles.

2.2.2.1 Operacionais Internas

Com referência aos fatores internos à empresa, é possível afirmar que, de acordo com Lezana e Tonelli (1998), eles intervêm diretamente no funcionamento dela e podem ser modificados por ela. Os autores agrupam esses fatores a partir de subsistemas empresariais clássicos, são eles:

- a) Direção e gestão;
- b) Produção;
- c) Pessoas;



- d) Finanças;
- e) Comercial.

Dentre as inquietações para gerir o novo empreendimento, na direção e gestão, as primeiras habilidades que os empreendedores devem desenvolver referem-se às formas de organização, direção, planejamento e controle empresariais. O segundo subsistema diz respeito aos sistemas de produção, tecnologia, qualidade, fornecedores, engenharia, projeto de produtos e processos, gama de produtos etc. Qualificar a mão-de-obra, estabelecer sistemas de remuneração, recrutamento e seleção e sistemas de formação internos diz respeito ao subsistema pessoas.

As finanças são estruturadas pela origem dos recursos, por administração financeira e sistemas de controle. Finalmente, há o subsistema comercial, que diz respeito a sistemas de comercialização, preços, distribuição, assistência técnica, estudos de mercado, exportações.

Num olhar estratégico, situam-se as questões que geram debilidade interna na organização (aquelas tidas como pontos fracos) e as que determinam o crescimento e desenvolvimento (pontos fortes). Para o estabelecimento dos fatores desfavoráveis ou favoráveis à empresa, Oliveira (2005) cita os seguintes aspectos a considerar:

- a) funções administrativas – *marketing*, finanças, lucro, estoque, vendas, produção e recursos humanos;
- b) aspectos organizacionais – estrutura, capacitação, sistemas de informações, planejamento, qualidade, conhecimento do mercado e das necessidades dos clientes;
- c) processos – a empresa em seu todo e suas áreas funcionais, as equipes e seus profissionais;
- d) níveis de controle e avaliação – eficiência, eficácia ou efetividade;
- e) conhecimento prévio;
- f) formas de obter informações gerenciais – observação, pesquisas, experiência, funcionários, publicações, associações, consultores, indicadores econômicos e financeiros.

De acordo com Birley e Muzyka (2004), para prosperar, o empreendedor deve compreender o ciclo de venda de seu produto ou serviço. Muitas vezes, o

empreendedor subestima ou superestima esse ciclo, o que lhe causa problemas para formar um nome de referência no mercado ou problemas de fluxo de caixa, e isso dificulta a cumprir os compromissos assumidos com funcionários, fornecedores, credores.

Os autores acima referenciados apresentam fatores que, de acordo com suas pesquisas, podem ser considerados entraves à gestão do negócio. Inicialmente citam a dificuldade para fazer com que os clientes mudem seus hábitos de compra para adquirir seu produto e, conseqüentemente, ganhar credibilidade no mercado. Posteriormente, o empreendedor defronta-se com a dificuldade de fazer previsões exatas, sobre custos, vendas, desenvolvimento de produtos. O que pode resultar em aumento das vendas, contudo, essa solução poderá aumentar os custos e diminuir as margens de retorno do negócio.

Outra dificuldade apontada é a ausência de planejamento de longo prazo do espaço físico disponível. No que diz respeito às pessoas, os autores consideram que o empreendedor pode enfrentar as seguintes dificuldades: compor e manter uma equipe administrativa, devido à falta de qualificação e falta de dinheiro para pagar os profissionais já treinados; gerenciar pessoas, liderá-las; manter comunicação constante com parceiros e investidores.

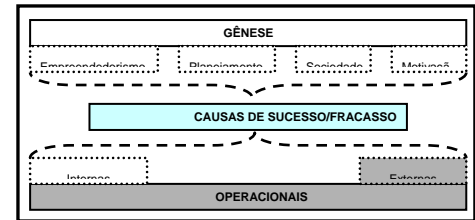
Todas essas inquietações dizem respeito ao gerenciamento do negócio e, conseqüentemente, ao que se chama nesta pesquisa de fatores operacionais internos. Desafios de ordem interna consistem em gerenciar a crescente diversidade da firma em expansão. Tais desafios envolvem tensões opostas: de um lado, as pressões exercidas no sentido de enfatizar as semelhanças e que, portanto, indicam um caminho de integração, e, de outro lado, as pressões que colocam em relevo as diferenças e sinalizam uma necessidade de fragmentação.

De acordo com Batista (2003), no âmbito da empresa, o negócio é sustentado por dois pilares: primeiro, uma cadeia de valor onde as atividades da empresa são separadas por sua relevância estratégica, de forma que auxilie o dono do negócio a compreender o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação; o segundo pilar compõe-se das competências e dos processos que regem os recursos disponíveis (infra-estrutura, tecnológicos, financeiros, recursos humanos, marca,

reputação etc.).

2.2.2.2 Operacionais Externas

Shane, Loche & Collins (2003) assumem que o empreendedorismo não é somente o resultado de ação humana, pois fatores externos também têm seu um papel nisso (por exemplo, o estado da economia, a disponibilidade de capital de risco, as ações de competidores, e regulamentos de governo). Segundo os autores, enquanto os fatores internos precisam ser controlados, os fatores externos fogem à competência do empreendedor. Os fatores externos podem influenciar os fatores operacionais internos da organização, influenciando a permanência ou não da organização na atividade. Os referidos fatores são os seguintes:



- a) fatores políticos – restrições legais, estabilidade política e estabilidade de moeda corrente;
- b) forças de mercado – estrutura organizacional, regime de tecnologia, barreiras potenciais de entrada, tamanho de mercado e a população demográfica;
- c) recursos – disponibilidade de capital investido, mercado de trabalho, inclusive disponibilidade de habilidade, infra-estrutura de transporte e tecnologia complementar.

De acordo com Ansoff (1989), a análise externa diz respeito às oportunidades de produtos e mercados disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente de produtos. Ela envolve as oportunidades e as ameaças ao empreendimento. Oliveira (2005) cita o mercado, o governo, a tecnologia, o sistema financeiro, os sindicatos, a comunidade, os consumidores, concorrentes e fornecedores como fatores externos que fogem ao controle da empresa.

Nesse sentido, Lezana e Tonelli (1998) também afirmam que os fatores externos afetam o funcionamento de uma empresa e fogem ao controle do empreendedor. Os autores apresentam uma classificação das características do ambiente que pode ser

observada no Quadro 8.

Características de demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Demográficas: população, taxa de crescimento econômico, pirâmide populacional, estratificação social, distribuição espacial etc. • Setoriais: características e importância relativa dos três setores produtivos (primário, secundário e terciário). Além dos subsetores com tradição na região e que representem um mercado potencial de bens e serviços intermediários, subcontratação etc. • Mercado: tamanho e segmentação, canais de distribuição, localização espacial e evolução.
Características de oferta
<ul style="list-style-type: none"> • Insumos: matérias-primas e semi-acabadas, quantidade e qualidade dos fornecedores dos diferentes bens e serviços, prazos etc. • Relações interempresariais: existência de diversificação da indústria de serviços que facilite a implantação e o desenvolvimento de atividades relacionadas à demanda de fornecimento, subcontratação, assessoria etc.
Características dos fatores de produção
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturais: energéticos, minerais, agrícolas, paisagísticos etc. • Recursos humanos: pessoal empregado nas diferentes qualificações profissionais, sistemas de formação que permitam a atualização desses recursos humanos; • Recursos científicos e técnicos: disponibilidade de recursos científicos e tecnológicos; • Capital: existência e diversificação das fontes de financiamento; • Terrenos e prédios industriais: existência de distritos industriais e instalações já construídas, além da possibilidade de construção em prazos curtos e a baixo custo; • Infra-estrutura: redes de transporte, água, gás, eletricidade, esgotos industriais etc.

Quadro 8. Características dos fatores ambientais externos à empresa.
Fonte: Adaptado de Lezana e Tonelli, 1998.

Por outro prisma, Batista (2003) considera nesse grupo o ambiente externo resultante das cinco forças do modelo de análise setorial de Michael Porter: fornecedores, clientes, entrantes, concorrentes e substitutos. O que ameaça o ambiente do ponto de vista de clientes e fornecedores é seu número, a disponibilidade de substitutos, a diferenciação ou os custos de troca, as ameaças de integração, a contribuição para a qualidade dos serviços e produtos e a lucratividade.

Já as barreiras à entrada de novas empresas no mercado procede de uma economia de escala, da diferenciação de produto, da identificação de marca, dos custos de troca, do acesso a canais de distribuição, das exigências de capital, do acesso a tecnologias de ponta, do acesso a matérias-primas, da proteção do governo e dos efeitos de experiências anteriores.

No que diz respeito à rivalidade entre os concorrentes, o autor apresenta os seguintes fatores: número de competidores importantes, crescimento do setor, custos fixos, características dos produtos, capacidade de expansão, diversidade de concorrentes e perda ou ganhos estratégicos. A disponibilidade, o custo de troca, a lucratividade e agressividade e o preço relativo são fatores externos impostos por empresas que produzem bens substitutos.

2.3 Considerações Finais do Capítulo

A pesquisa documental empreendida neste capítulo conduz à inferência de que, numa organização, pessoas interagem por meio de suas atividades, do relacionamento entre si e do ambiente externo, adaptando-se a eles e influenciando mudanças. Em MPEs, essas interações são de predomínio do fundador.

A comunidade local beneficia-se com a presença dessas organizações, que contribuem para a geração de emprego e renda. Esse é um fator que demonstra a necessidade de pesquisar as conseqüências do sucesso ou fracasso das MPEs para o ambiente em que estão inseridas.

Embora pesquisas anteriores apontem que as causas de sucesso/fracasso devem ser balizadas por fatores relacionados aos ambientes internos e externos, não se encontrou estudo que diagnosticasse as causas desse fenômeno. O estudo de Kalantaridis (2004) é o que mais se aproxima da estrutura proposta nesta tese.

Observou-se que existem pesquisas com diferentes enfoques, mas nenhuma relacionou especificamente as causas de sucesso/fracasso com a gênese e operação (interna e externa) do empreendimento.

3 METODOLOGIA

Do ponto de vista filosófico, Minayo (1993, p.23) considera pesquisa como “atitude e prática teórica de constante busca que define um processo inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que combina teoria e dados”.

Parra Filho (1998) afirma que, para a eficácia de uma pesquisa, não se deve aceitar algo do qual não se conheça a evidência como verdadeira; devem-se dividir as dificuldades encontradas no trabalho; estabelecer ordens de pensamento; fazer enumerações exatas e revisões gerais do assunto, sempre que possível.

Gil (1999, p.42) atribui caráter pragmático à pesquisa. Segundo o autor, pesquisa “é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Este estudo entende pesquisa como mecanismo para instituir compreensões e investigar respostas para dúvidas e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano.

A Figura 4, a seguir, apresenta um resumo da estrutura metodológica desta tese. Esta pesquisa foi delineada para identificar os fatores responsáveis pelo sucesso/fracasso das MPEs do Estado de Santa Catarina entre os anos 2000 a 2004, por meio do método dedutivo.

Quanto à natureza, este estudo é aplicado à amostra da pesquisa, uma vez que seu objetivo é gerar conhecimentos práticos dirigidos a uma orientação do problema da mortalidade das empresas.

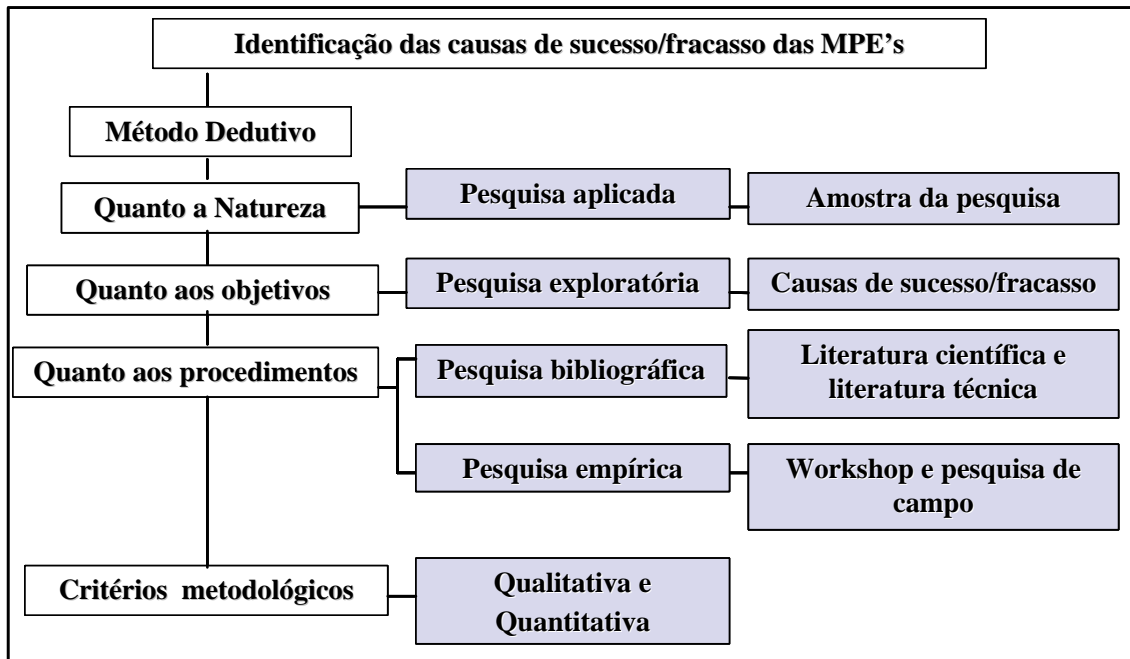


Figura 4. Estrutura metodológica da pesquisa.

Com respeito aos objetivos, esta pesquisa tem caráter exploratório, posto que explora as causas de sucesso/fracasso das MPEs. Esse tipo de pesquisa tem por finalidade a descoberta de novas práticas ou diretrizes que precisam ser modificadas. De acordo com Jung (2004), deve-se utilizar essa forma quando o objetivo for a obtenção de novos princípios para substituir os atuais.

Inicialmente, o procedimento metodológico utilizado foi uma pesquisa bibliográfica, que tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto. Esse levantamento bibliográfico foi realizado em livros, teses e dissertações e artigos científicos. O estudo identificou sintomas de sucesso/fracasso que não respondiam ao problema de pesquisa da tese. Assim, foi utilizado outro procedimento, uma pesquisa empírica organizada na forma de um *workshop* com professores pesquisadores, alunos de curso de especialização *stricto sensu* e profissionais consultores com experiência no atendimento a MPEs, em que foram levantadas possíveis causas de sucesso/fracasso que serviram de base para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa de campo aplicada aos empresários.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas a uma amostra escolhida dentro

dos três setores de atividade econômica: indústria, comércio e serviços. Para Gil (1991), esse tipo de pesquisa é utilizado quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

A orientação deste estudo considera que a ciência abrange praticamente todos os campos do conhecimento humano e que os critérios metodológicos são os instrumentos que possibilitam estabelecer relações de causa e efeito de um fenômeno qualquer. Dessa feita, quanto a sua forma de abordagem do problema, a presente pesquisa é composta pelas abordagens qualitativa e quantitativa.

Os modelos quantitativos são utilizados como suporte a trabalhos científicos e representações dos conhecimentos adquiridos. Para Oliveira (2001), uma pesquisa dessa natureza, como o próprio termo indica, quantifica opiniões e dados, na forma de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de correlação).

Por outro lado, Minayo (1994) argumenta que a abordagem de pesquisa qualitativa permite conhecer diretamente a experiência. Desprovida da pretensão positivista de busca da reflexão do mundo social, essa pesquisa pode viabilizar o acesso aos significados atribuídos pelas pessoas a suas experiências e ao mundo social (MILLER; GLASSNER, 1997 *apud* GODOI, 2001).

3.1 Etapas da Pesquisa

Depois de definida sua estrutura metodológica, o estudo foi realizado em quatro etapas distintas. Na primeira etapa, procedeu-se a pesquisa bibliográfica para levantar as prováveis causas de sucesso/fracasso das MPEs. Na segunda etapa, realizou-se o *workshop*, que resultou nos instrumentos de pesquisa e sua validação, concomitantemente com a solicitação à Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (Jucesc) de informações sobre abertura de MPEs nos anos de 2000 a 2004. A terceira etapa da pesquisa foi a aplicação dos instrumentos de pesquisa e tabulação dos dados.

Na quarta e última etapa, foram analisados os dados e identificadas as limitações da pesquisa e concluído o trabalho acrescido de recomendações para futuros estudos. Isso está representado no esquema da Figura 5.

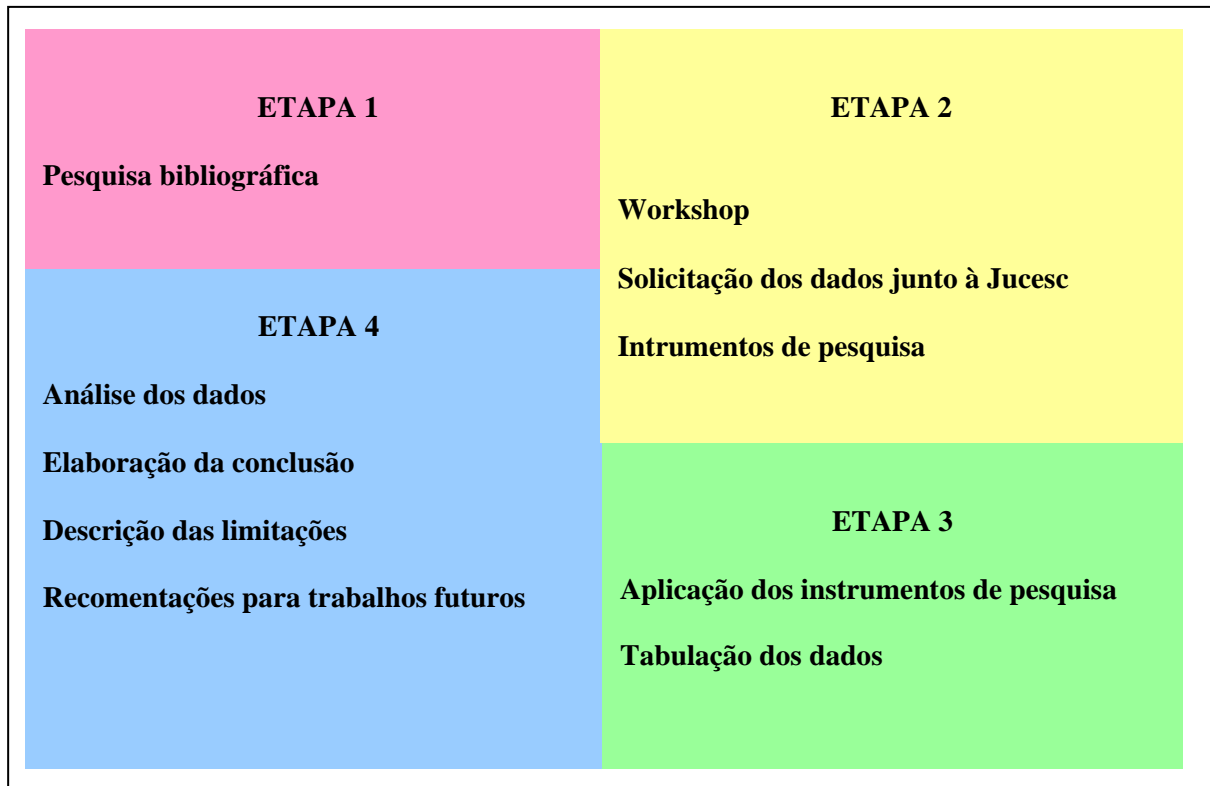


Figura 5. Etapas da pesquisa.

3.2 Apresentação e Coleta dos Dados

Após o levantamento das MPEs registradas na Jucesc, nos anos de 2001 a 2004, para definir o campo de estudo deste trabalho, procedeu-se à determinação do universo da pesquisa, do plano amostral, da forma de rastreamento, da elaboração dos instrumentos de coleta de dados e da aplicação dos questionários. Esses procedimentos são descritos detalhadamente a seguir.

3.2.1 Universo de pesquisa e plano amostral

Para Jung (2004), uma amostra é uma parte, um elemento ou um conjunto representativo que integra o universo a ser pesquisado. A amostra deste estudo foi de natureza probabilística.

A população-alvo ou o universo inicial de interesse constituiu-se dos responsáveis pelas empresas registradas na Jucesc que estavam abertas e também das empresas que encerraram suas atividades (independentemente da situação legal atual), no período que compreende os anos de 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004, conforme o Quadro 9.

Mês/ano	2000	2001	2002	2003	2004
JAN	1677	1661	1709	911	1381
FEV	2307	1961	1963	1738	1773
MAR	2134	2514	2056	2021	2335
ABR	2021	2103	2263	2016	2148
MAI	2301	2374	1972	2069	2023
JUN	2009	2147	1749	2031	1918
JUL	2154	2435	2163	2186	2152
AGO	2210	2503	2057	2115	2260
SET	1884	2090	2056	2015	2009
OUT	1931	2341	2108	1804	1771
NOV	1862	1784	1789	2165	1990
DEZ	1607	1670	1665	1455	1564
TOTAL	24097	25583	23550	22529	23324

Quadro 9. Estatística de Registro de Empresas – Jucesc.

Jung (2004) explica que o uso de amostras probabilísticas exige uma listagem das unidades amostrais, ou seja, apresenta-se sob forma de um sistema de referência, que, neste estudo, foram os cadastros da Jucesc e no decorrer do processo de rastreamento das fontes de referência e de informação, os cadastros telefônicos (tentou-se, sem sucesso, obter os suprimentos de energia elétrica). A amostra total da pesquisa foi de 1.340 empresas, distribuídas em igual número para cada ano, conforme pode ser observado no Quadro 10.

Ano	Número de empresas registradas	Necessidade de cadastros
2000	24.097	268
2001	25.583	268
2002	23.550	268
2003	22.529	268
2004	23.324	268
TOTAL		1.340

Quadro 10. Amostra total.

O tamanho inicial escolhido para a amostra definiu a periodicidade da coleta. Nesse ponto, foram realizados ajustes necessários em função de custos, tempo e precisão requerida. Para garantir a precisão desejada, o cálculo dos indicadores foi efetuado após a coleta e o tratamento de todas as informações e apresentado no capítulo 4. O cálculo das estimativas dos parâmetros de interesse e dos erros amostrais foi realizado mediante a utilização de *software* específico (estatística).

Os registros de novas empresas na Jucesc foram separados de acordo com as seis regiões do Estado de Santa Catarina e 19 cidades onde foram realizadas entrevistas que resultaram no plano amostral do estudo, conforme o Quadro 11, a seguir.

Região / cidade	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Grande Florianópolis						
Florianópolis	53	54	53	53	53	266
São José	16	15	13	16	17	77
Palhoça	5	5	5	5	5	25
Total	74	74	71	74	75	368
Norte						
Joinville	39	38	40	39	39	195
Canoinhas	5	5	5	5	5	25
São Bento do Sul	7	7	7	7	6	34
Total	51	50	52	51	50	254
Oeste						
Chapecó	17	18	16	16	16	83
São Miguel do Oeste	5	5	5	5	5	25
Xanxerê	5	6	5	5	5	26
Joaçaba	5	5	5	4	6	25
Concórdia	9	9	9	9	8	44
Total	41	43	40	39	40	203
Sul						
Criciúma	18	20	20	19	18	95
Tubarão	12	12	11	13	12	60
Araranguá	5	5	5	5	5	25
Total	35	37	36	37	35	180
Planalto Serrano						
Curitibanos	5	5	5	5	5	25
Lages	17	16	16	16	16	81
Total	22	21	21	21	21	106
Vale do Itajaí						
Blumenau	34	34	33	31	32	164
Rio do Sul	9	8	9	9	9	44
Itajaí	15	15	15	15	14	74
Total	58	57	57	55	55	282
TOTAL	281	282	277	277	276	1393

Quadro 11. Plano amostral.

3.2.2 Rastreamento dos dados

A segunda etapa da pesquisa consistiu no rastreamento dos dados. Para isso, foram elaborados roteiros de ligações telefônicas e de entrevistas.

O rastreamento foi realizado por meio de pesquisas aos telefones das empresas e dos sócios em diferentes serviços de auxílio à lista (Brasil Telecom, Telelistas, GVT, Telefônica, Lista *on line*), pesquisas na Internet, visitas *in loco* e sondagens aos vizinhos.

3.2.3 Instrumentos de coleta de dados

A terceira etapa da pesquisa consistiu na elaboração dos instrumentos de coleta de dados e sua aplicação à amostra selecionada. Foram utilizados dois modelos de questionários: o primeiro, um questionário estruturado, de perguntas fechadas que buscou informações sobre a caracterização da empresa, o perfil do sócio, os fatores condicionantes à atividade da empresa, a utilização de produtos e serviços do Sebrae e indicadores econômicos. Ressalta-se que esse instrumento foi separado por empresas em atividade e empresas extintas (ver anexos 1 e 2), cuja aplicação foi realizada mediante agendamento prévio com os empreendedores.

Os conteúdos desses questionários foram agrupados em blocos que contemplavam os seguintes aspectos:

- Caracterização da empresa;
- Perfil do sócio-gerente;
- Fatores condicionantes à atividade da empresa;
- Utilização dos serviços do Sebrae;
- Indicadores econômicos

O segundo instrumento também é um questionário de perguntas fechadas, mas direcionado a identificar as causas de sucesso/fracasso dos empreendimentos. Esse instrumento foi elaborado para obter informações sobre a gênese e a operação do negócio, conforme resultado do *workshop* com especialistas (ver Apêndice 1).

Para cada questão, o entrevistado, com o apoio de uma escala Likert, deveria atribuir um grau de importância com variação de 1 (irrelevante) a 7 (muito importante).

Nesse instrumento, consideraram-se duas situações: a primeira sob a perspectiva que o empreendedor considera ideal para o sucesso do seu negócio e a segunda relacionada à perspectiva real, ou seja, o que fez ou não a diferença no início do negócio e em sua gestão. Esse contraste entre o idealizado e o efetivamente presente visou a indicar os fatores mais relevantes, quer para o sucesso, quer para o fracasso do empreendimento.

O instrumento foi elaborado de forma a permitir a identificação de variáveis latentes (variáveis que são usadas, em um sentido estatístico, para descrever efeitos diretos ou ambientais compartilhados pelos indivíduos ou, ainda, co-variáveis não consideradas no estudo) que permitam inferir as reais causas de insucesso ou de sucesso em empreendimentos ou variações de percepções diferenciadas, ou seja, reais ou ideais, de acordo com os pesquisados.

3.2.4 Aplicação dos questionários

A aplicação dos instrumentos de coleta de dados iniciou com o pré-teste dos questionários, na cidade de Florianópolis, que resultou em adaptações e modificações. As entrevistas foram realizadas nas seis regiões, conforme o Quadro 12 a seguir.

Município	Data	Amostra	Nº telefones encontrados	Entrevistas realizadas (empresas em atividade)	Entrevistas realizadas (empresas extintas)	Nº empresas não localizadas/recusadas	Percentual da amostra realizado
Oeste							
Chapecó	06 e 07/fev	83	60	26	3	54	31%
S. Miguel do Oeste	8/fev	25	16	9	0	16	36%
Xanxerê	9/fev	26	19	11	1	14	42%
Concórdia	10/fev	44	19	15	1	28	34%
Joaçaba	13/fev	25	15	9	0	16	36%
Total da Região		203	129	70	5	128	34%
Planalto Serrano							
Curitibanos	14/fev	25	20	8	2	15	32%
Lages	15 e 16/02	81	60	16	5	60	20%
Total da Região		106	80	24	7	75	24%
Norte							
Canoinhas	20/fev	25	20	12	2	11	48%
S. Bento do Sul	21 e 22/fev	34	23	13	2	19	38%
Joinville	10/3	195	137	46	1	148	24%
Total da Região		254	180	71	5	178	28%
Vale do Itajaí							
Rio do Sul	23/fev	44	29	9	1	34	20%
Blumenau	13,14,15,16 e 17/mar	164	122	42	7	115	26%
Itajaí	20 e 21/mar	74	55	10	3	61	14%
Total da Região		282	206	61	11	210	22%
Sul							
Tubarão	23 e 24/mar	60	8	7	3	50	12%
Araranguá	27/mar	25	17	8	0	17	32%
Criciúma	28, 29 e 30/mar	95	70	17	2	76	18%
Total da Região		180	95	32	5	143	18%
Grande Florianópolis							
Palhoça	21 a 24/mar	25	15	8	0	17	32,0%
São José	27 a 31/mar	77	57	17	5	56	22,1%
Florianópolis	01/mar a 06 abril	266	181	46	1	218	17,3%
Total da Região		368	253	71	6	291	19,3%
TOTAL		1393	943	329	39	1025	24,1%

Quadro 12. Mapa de entrevistas realizadas.

3.3 Análise dos Resultados da Pesquisa

Depois de coletados e tabulados os dados, procedeu-se à fase de análise deles,

realizada em dois grandes blocos: determinação do índice de mortalidade e causas de sucesso/fracasso.

O tratamento estatístico possibilitou a utilização de técnicas de análise exploratória de dados (tabelas, gráficos, cruzamentos, análises etc.) que permitiram identificar e descrever os resultados obtidos entre as empresas em atividade e as extintas por: regiões, tipos de empresas, ramos de negócio, tempo de sobrevivência, se constituídas por necessidade ou oportunidade, característica de gestão familiar etc. Para a obtenção do índice de mortalidade, foi utilizada a metodologia de rastreamento aplicada pelo sistema Sebrae, em que o plano amostral consistiu de uma amostra aleatória simples, com representatividade regional, por ano.

Contou-se ainda com uma observação participante dos entrevistadores, que forneceram informações que auxiliaram no cálculo da taxa de mortalidade das empresas participantes da pesquisa.

A análise dos dados resultou na elaboração do tópico que descreve as causas de sucesso e fracasso das MPEs no Estado de Santa Catarina, sob a ótica dos pesquisadores no assunto, validadas pelos empresários, de forma a responder ao problema central desta pesquisa.

O plano amostral proposto para esta pesquisa partiu de um universo de 119.083 empreendimentos registrados na Jucesc entre os anos de 2000 e 2004, escolhidos por meio de processo aleatório (conforme descrito no capítulo anterior). A amostra de 1.393 empreendimentos foi arranjada em seis grupos regionais, com representatividade estatística, dentre os quais foram selecionados 19 municípios para a realização das entrevistas.

Na amostra, distribuiu-se o número de empreendimentos por ano pesquisada conforme sua condição, empresa ativa ou extinta. O total de entrevistas realizadas foi 393, e a margem de erro foi 5,0% para esse universo, considerando-se um intervalo de confiança de 95%.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o trabalho de investigação das causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas de Santa Catarina, realizaram-se duas atividades.

A primeira atividade foi desenvolvida a partir das informações de levantamento bibliográfico sobre pesquisas anteriores, que resultou na observação de que os fatores apontados como causas eram sintomas de mortalidade empresarial. Para identificar as causas reuniram-se analistas credenciados ao Sebrae-SC e pesquisadores de micro e pequenas empresas em um *workshop*.

Os analistas indicados pelo Sebrae-SC para participar do *workshop* eram credenciados em 14 áreas, conforme descrito no Quadro 13.

Código da área	Nome da área
001	Recursos Humanos
002	Empreendedorismo e Liderança
003	Finanças, Custos, Contábil, Projeto de Viabilidade
004	<i>Marketing</i> e Vendas
005	Comércio Exterior
006	Produção, Produtividade, Qualidade
007	Tecnologia
008	Legislação Aplicada à MPE
009	Turismo
010	Planejamento Empresarial
011	Agronegócios
012	Associativismo/Cooperativismo
013	Artesanato
014	Desenvolvimento Regional/Setorial

Quadro 13. Áreas de credenciamento dos analistas participantes.

Para credenciar-se, os consultores passaram por um processo seletivo que verifica o alinhamento entre conhecimento e área pretendida, analisando escolaridade,

conhecimento específico na área, experiência em gestão empresarial e em consultoria, experiência como facilitador de grupo. O Sebrae avalia a existência das seguintes habilidades: comunicar-se; falar em público; saber ouvir; fornecer *feedback*; conduzir grupos; conduzir reuniões; pró-atividade; visão estratégica; relacionamento interpessoal; objetividade e clareza; controle emocional; e resolução de conflitos.

Também participou do encontro um consultor tecnológico do Sebrae, com especialidade nas seguintes áreas:

- a) Diagnóstico empresarial – busca identificar as necessidades das empresas articuladas em ações coletivas (arranjos produtivos locais, cadeias produtivas, setores, pólos e projetos priorizados pelos Sebrae/UF) ou individuais, em termos de soluções tecnológicas;
- b) Aperfeiçoamento tecnológico – ações que tenham como objetivo solucionar gargalos tecnológicos, atualizar os processos produtivos, implementar melhorias tecnológicas de processo e prover o acesso a conhecimentos tecnológicos que, embora de uso difundido, possam contribuir efetivamente para elevar o patamar tecnológico das empresas;
- c) Apoio à inovação tecnológica de processo produto (TPP) – essas ações compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos;
- d) Inovação tecnológica de produto – o termo “produto” é usado para cobrir tanto bens como serviços, cuja inovação tecnológica assumir a forma de produtos tecnologicamente novos ou produtos tecnologicamente aprimorados;
- e) Inovação tecnológica de processo – equivale à adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo-se métodos de entrega dos produtos.

A Tabela 3 relaciona os analistas convidados com a área de credenciamento (que obedece à numeração do Quadro 13) e o tempo de experiência desses consultores.

Nome	Código da área														Tempo de experiência
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	
Carlos R. G. da Cruz		X	X							X					10 anos
Charles E. Savaris						X				X					04 anos
Dante L. Juliatto			X		X					X					11 anos
Ewerson L. Wiethorn			X							X					09 anos
Fernando César Lenzi		X		X						X					04 anos
Geraldo de S. Telles	X		X	X											07 anos
Joacir A. Gonçalves		X	X							X					20 anos
Luciano R. Pinheiro		X								X		X			05 anos
Marcelo R. de Mello			X	X						X					09 anos
Marco A. Juliatto							X			X					04 anos
Marcos D. S. Breda		X	X	X											05 anos
Marcus de S. M. da Silva		X	X								X			X	05 anos
Olavo de Geroni Junior		X	X	X											05 anos
Rachel S.T. de Carvalho	X	X									X			X	13 anos
Rafael Andrade		X	X					X							06 anos
Rubens Ricardo Franz			X							X				X	05 anos

Tabela 3. Características dos analistas credenciados no Sebrae que participaram do *workshop*.

Quanto aos pesquisadores participantes, foram selecionados professores e alunos de pós-graduação com experiência em trabalhos de pesquisa voltados para empreendedores e micro e pequenas empresas, vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina.

Os trabalhos foram direcionados para obter uma relação das prováveis causas de sucesso/fracasso. Essa relação deu origem ao terceiro instrumento de coleta de dados (Apêndice I).

A segunda atividade deu-se por meio da aplicação dos questionários estruturados com perguntas fechadas desenvolvidos após a atividade anterior. Ambos

os resultados serão descritos a seguir.

4.1 Workshop

Os analistas foram divididos em grupos de trabalho, aos quais foi solicitado estabelecer os quesitos de interesse para os tópicos relacionados à gênese do negócio (empreendedor, planejamento, sociedade, motivação) e às causas operacionais internas e externas. Essa atividade resultou na lista que compõe os quadros 14 e 15.

Após elencar as possíveis causas de sucesso/fracasso das MPEs, foi solicitado aos analistas que, em conjunto, valorassem todos os quesitos, atribuindo nota entre 01 e 10, para mais importante e menos importante. Essa nota foi avaliada estatisticamente com média e variância. Assim um quesito com média alta e baixa variabilidade é o indicativo de que os analistas consideram como importante para a análise do problema. Os quesitos foram classificados em ordem decrescente de média e rearranjados, segundo os temas definidos (empreendedor, planejamento, motivação, sociedade, variáveis internas e externas).

EMPREENDEDOR	MOTIVAÇÃO
<p>Desconhecimento da dinâmica empresarial; Falta de formação empresarial e educação empreendedora; Falta da cultura de planejamento; Falta de disciplina na execução de processos; Falta de visão ampla do negócio; Dificuldade de buscar complementaridade para o negócio; Incapacidade de operar com sua rede de contato; Desconhecimento dos vários estágios do ciclo do negócio; Dificuldade de buscar, analisar e decidir com base em informações; Dificuldade de percepção de mercado; Ausência de habilidades na sistematização dos controles e gerenciamento; Falta de capacidade de delegar; Incapacidade de tomar e reavaliar decisões; Quais os valores culturais presentes; Visão imediatista do negócio; Falta de cultura de captação e de investimento de recursos; Falta de cultura de associativismo; Incapacidade de perceber o mercado e promover inovações; Resistência à profissionalização da empresa; Dificuldade de separar a gestão da empresa da vida pessoal.</p>	<p>Desejo de crescer profissionalmente; Desejo de comandar; Deixar de ser empregado; Desejo de evitar situação precária que tenha vivenciado; Por convite de amigos ou parentes; Por afiliação para perpetuar os negócios e deixar aos herdeiros; Por estar desempregado; Por estar estável financeiramente e querer investir algum recurso que esteja disponível ou que recebeu sem que estivesse previsto; Por ser mais rentável do que o mercado de aplicações financeiras; Por migração da motivação; Por grau de ambição; Desejo de independência; Por estabelecer uma ocupação; Conhecimento do produto/experiência anterior como empregado no mesmo ramo; Vocação empreendedora.</p>
SOCIEDADE	PLANEJAMENTO
<p>Empresas formadas por relação familiar com pouca definição das responsabilidades; Necessidade de compor recursos para iniciar o negócio; Percepção quanto à personalidade entre os sócios; Interesses diversos no momento da montagem do negócio; Necessidade de buscar novas habilidades e competências; Por semelhança nas atividades que exerce na comunidade, no trabalho, na igreja, na associação, numa viagem, na família; Diferentes papéis entre os sócios; Recomposição societária; Motivação para escolher o sócio; A influência da família no momento de constituir a sociedade; A possibilidade de acordos societários antes de compor a sociedade.</p>	<p>Transformar em hábito o Planejamento Estratégico; Grau de instrução; Disciplina do empreendedor; Atitude do empreendedor; Investigar dados; Investigar informação; Investigar interpretação lógica; Investigar foco no mercado; Metodologia de planejamento; Conhecimento; Monitoramento; Imediatismo; Ausência do planejamento.</p>

Quadro 14. Causas de sucesso/fracasso das MPEs referentes à gênese do negócio de acordo com especialistas.

EXTERNAS	INTERNAS
<p>Aquisição de insumos superior às demandas da empresa; Estratégia equivocada da empresa como financiadora de vendas; Financia com recursos próprios as operações comerciais, desfalcando o capital de giro; Comprometimento do fluxo financeiro devido à concorrência; Sujeita à condição de interesse do agente financeiro; Terceirizar o processo de acerto tributário mantendo-se alheio às possibilidades de entendimento e redução dos tributos; Cultura conservadora; Cultura da sonegação; Dificuldade no acesso ao mercado, má formação de preços; Dificuldade de acesso a financiamento; Sentimento de impunidade que favorece a inadimplência e a ação dos maus pagadores; Ausência de base de dados confiável sobre credibilidade dos clientes; Concorrência forte e escassez de clientes; Falta de esclarecimento de opções de fontes de recursos; Desconhecimento de outras formas de acesso a capital; Descompasso entre informações reais e veiculadas pelos financiadores; Políticas de qualificação de pessoal fora de foco; Investimento em pessoal é visto como custo; Ausência de ofertas de qualificação; Mudanças no plano diretor da empresa; Susceptibilidade às mudanças de legislações municipais e estaduais; Ausência de cultura de valorização e motivação para o planejamento global; Tradição de empresas familiares; Custo de mídia elevado; Ausência de informações sobre os fornecedores.</p>	<p>Mão-de-obra pouco qualificada; Ponto de venda inadequado; Desconhecimento do mercado; Desconhecimento técnico; Modismo; Baixos investimentos em comunicação; Descontroles administrativos; Conflitos Pessoa Física x Pessoa Jurídica; Recrutamento e seleção; Estilos de gerência/liderança; Comunicação interna; Produto inadequado; Preço inadequado; Mix inadequado de produtos;; Falta de indicadores, controles e análise financeiros; Política de concessão de crédito; Imobilização em excesso; Política de compras e estoques; Política de Vendas; Processos inadequados; Máquinas e equipamentos inadequados; Falta de controle de qualidade; Falta de indicadores de produção; Logística; Habilidade de enfrentar situações novas, visão, inovação; Capacidade de lidar com fracasso/sucesso.</p>

Quadro 15. Causas de sucesso/fracasso das MPEs, referentes à operação do negócio de acordo com especialistas.

Para a classificação dos quesitos mais importantes, foram calculados os valores dos percentis 75 e 25, e identificados os que estavam acima do percentil 75 e os que estavam abaixo do percentil 25. Os itens, cuja média é maior do que o percentil 75 foram considerados para compor o questionário, por se tratar de questões consideradas pelos analistas como mais importantes. Os quesitos que estão localizados abaixo do quesito 25 foram descartados. As questões que os especialistas entendem como importantes e que devem fazer parte do questionário foram agrupadas na Figura 6.

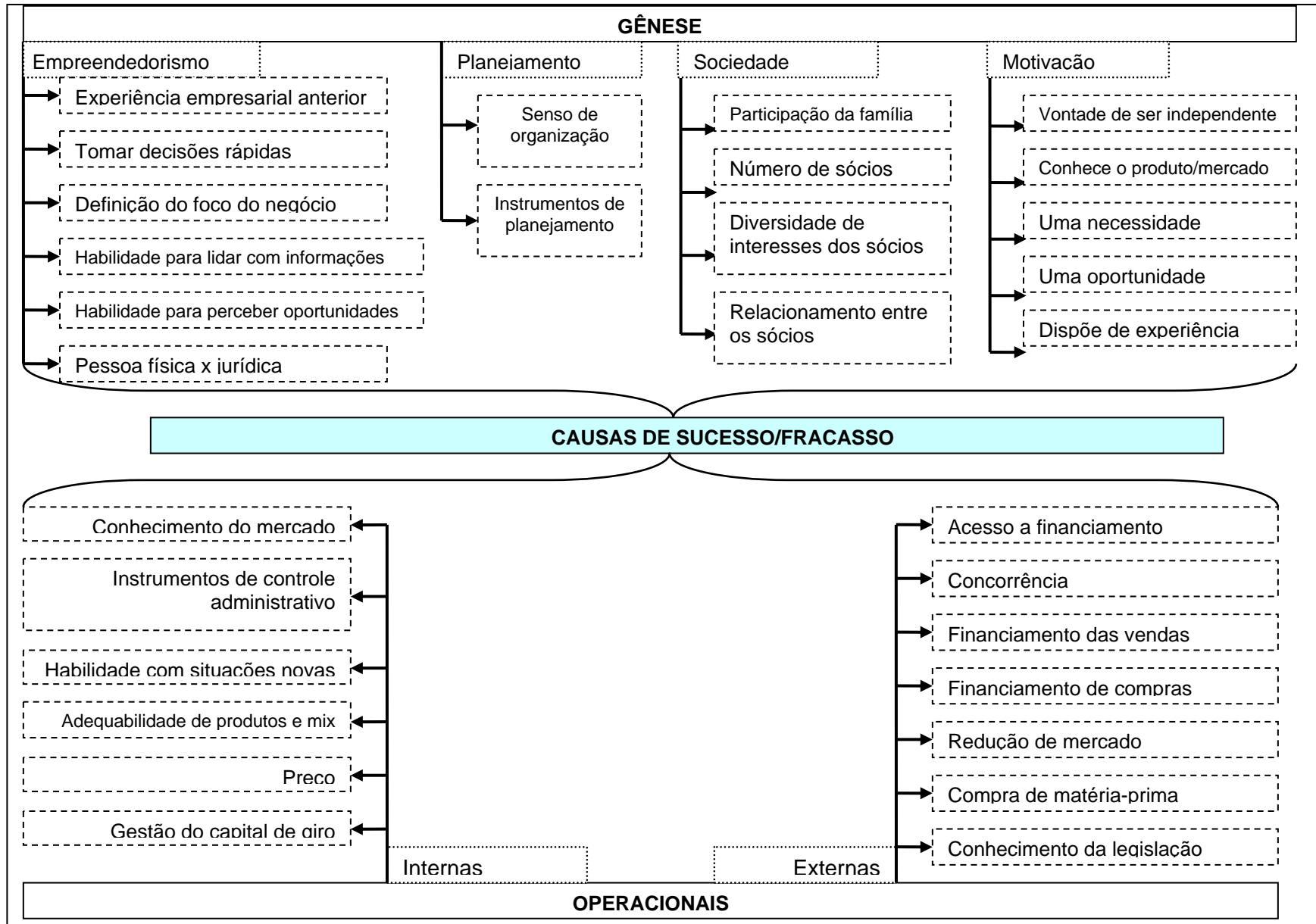


Figura 6. Causas de sucesso/fracasso das MPEs na ótica dos analistas participantes do *workshop*.

4.2 Descrição do Perfil dos Empreendedores Entrevistados

Nesta seção serão apresentados os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação estatística dos dados. Os cálculos foram elaborados com o auxílio de programas estatísticos normalmente utilizados em ciências sociais (SPSS e Excel).

Os dados apresentados adiante se referem a uma amostra de 1.393 organizações investigadas, das quais se obtiveram 368 entrevistas, tanto de empresas ativas como empresas extintas. Os dados são apresentados, inicialmente, com a descrição dos dirigentes dessas organizações e, nas seções seguintes, apresenta-se a descrição das organizações e a relação das informações obtidas com os objetivos desta pesquisa.

Entre os proprietários das empresas investigadas, no instrumento de pesquisa referenciados como sócios-gerentes, obtiveram-se informações de gênero, idade, escolaridade, atividade anterior e experiência anterior, cujas informações se encontram nas tabelas 4 a 8).

Sexo	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
Masculino	17	43,59	211	63,83
Feminino	22	56,41	118	35,87
Total	39	100,0	329	100,0

Tabela 4. Sexo dos entrevistados.

Faixa Etária	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%

Não responderam	0	0,00	6	1,82
18 a 24 anos	2	5,13	31	9,42
25 a 29 anos	7	17,95	64	19,45
30 a 39 anos	13	33,33	100	30,41
40 a 49 anos	14	35,90	89	27,05
50 anos e acima	3	7,69	39	11,85
Total	39	100,0	329	100,0

Tabela 5. Faixa etária.

Escolaridade	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
Não responderam			4	1,21
Primário completo até ginásio incompleto	7	17,95	10	3,04
Ginásio completo até colegial incompleto	2	5,13	32	9,73
Colegial completo até superior incompleto	15	38,46	40	12,16
Superior completo	15	38,46	145	44,07
Pós-graduação			98	29,79
Total	39	100,00	329	100,0

Tabela 6. Escolaridade.

Resumidamente, infere-se que as empresas apresentam os seguintes números:

- predomínio de sócios-gerentes do sexo masculino (68%) (Tabela 4);
- 58,7% dos empreendedores encontram-se na faixa de 30 a 49 anos (Tabela 5);
- 43,48% possuem terceiro grau completo e, dentre os empreendedores com empresas ativas, praticamente 30% são pós-graduados (Tabela 6);
- nas empresas ativas, 55,83% dos empreendedores exerciam antes da criação da empresa a atividade de funcionário público, ao passo que, nas extintas, 53,85% trabalhavam em empresas privadas (Tabela 7);
- 27,45% dos entrevistados não tinham experiência anterior no ramo do negócio (Tabela 8).

Atividade anterior	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%

Não responderam	1	2,56	16	4,86
Funcionário público	2	5,13	182	55,33
Funcionário de empresa privada	21	53,85	38	11,55
Autônomo	6	15,38	56	17,02
Empresário	4	10,26	13	3,95
Estudante	2	5,13	0	0,00
Dona de casa	0	0,00	5	1,52
Aposentado	2	5,13	1	0,30
Atuava no mercado informal	0	0,00	1	0,30
Outra atividade	1	2,56	17	5,17
Total	39	100,0	329	100,00

Tabela 7. Atividade exercida antes de constituir a empresa.

Descrição	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
Diretor ou gerente de outra empresa	1	2,56	15	4,56
Funcionário de outra empresa	11	28,21	114	34,65
Sócio ou proprietário de outra empresa	6	15,38	42	12,77
Alguém na família tinha um negócio similar	2	5,13	25	7,60
Como autônomo no ramo	6	15,38	25	7,60
Como autônomo em outra atividade	1	2,56	6	1,81
Nenhuma	11	28,21	90	27,36
Outra	1	2,56	12	3,65
Total	39	100,0	329	100,0

Tabela 8. Experiência ou conhecimentos anteriores no ramo de negócio.

Para analisar os principais motivos identificados para abertura do negócio, primeiramente foram considerados os motivos mais citados entre as alternativas apresentadas. Dentre eles, destacam-se: identificação de oportunidade de negócio, representa 34%; desejo de ter um próprio negócio (25%); e a ocorrência simultânea dos dois motivos (desejo de ter o próprio negócio com identificação de oportunidade) com 11%. Ainda, nesse caso, para 9% dos entrevistados o desejo de aumentar a renda e melhorar de vida é o motivo predominante (ver Figura 7).

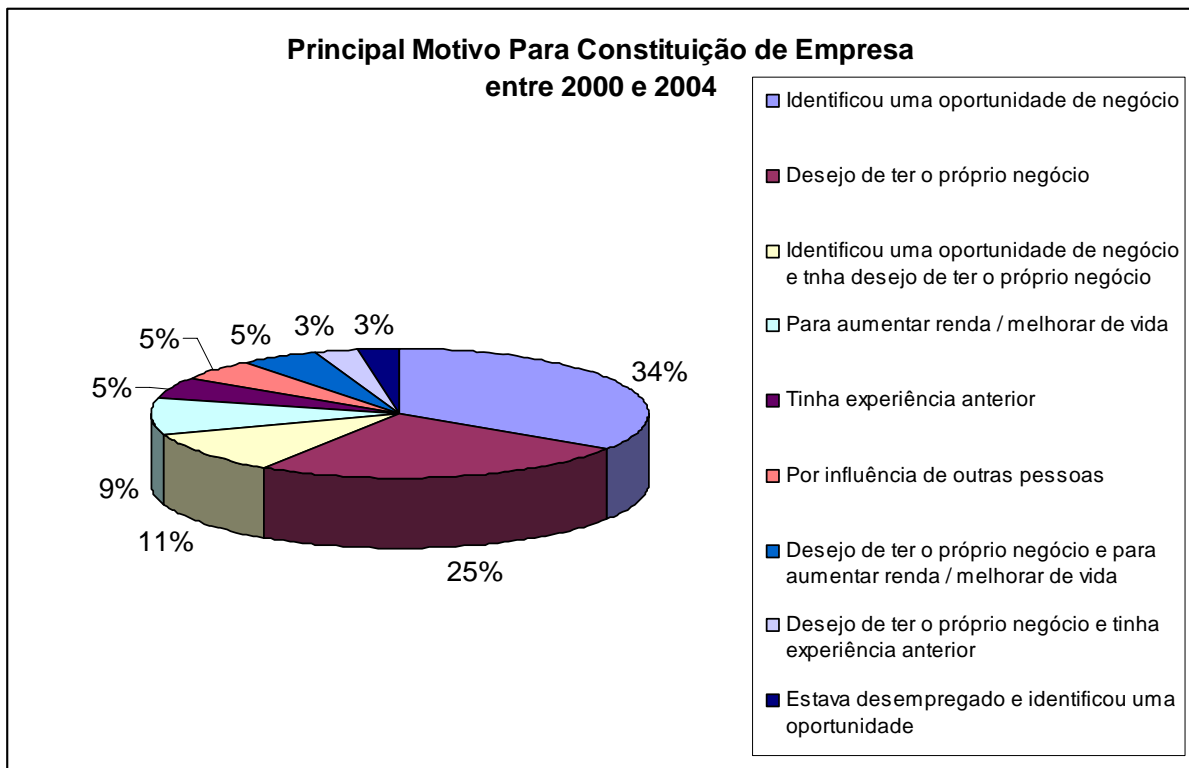


Figura 7. Motivo principal do empresário para iniciar a empresa, entre 2000 e 2004.

Dentre os demais motivos citados, destacam-se tipos específicos de necessidade, como, por exemplo, terceirização dos serviços; concessão; adequação a clientes ou legislação; ajustes de empresas familiares (subdivisão ou para os filhos).

A parcela majoritária dos entrevistados identifica como principal motivo para constituição da empresa a identificação de uma oportunidade, como mostra a Figura 8. Por outro lado, esse resultado indica que a necessidade de sobrevivência (necessidade) não é motivo de tanta importância na criação de um novo empreendimento.



Figura 8. Principal motivo para a abertura da empresa.

Fonte de remuneração	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
Era a única fonte de remuneração	16	41,0	216	65,65
Tinha outra fonte de remuneração	23	59,0	113	34,35
Total	39	100,0	329	100,0

Tabela 9. Remuneração dos proprietários no primeiro ano do negócio.

4.3 Descrição do Perfil dos Empreendimentos

Os resultados da pesquisa com empresas ativas e extintas apresentados nesta seção revelam informações sobre o setor de atividade, porte da empresa e a situação dela na Jucesc.

Conforme pode ser observado na Figura 9 e Tabela 10, as empresas entrevistadas estão concentradas em dois setores de atividade econômica: comércio e serviços.

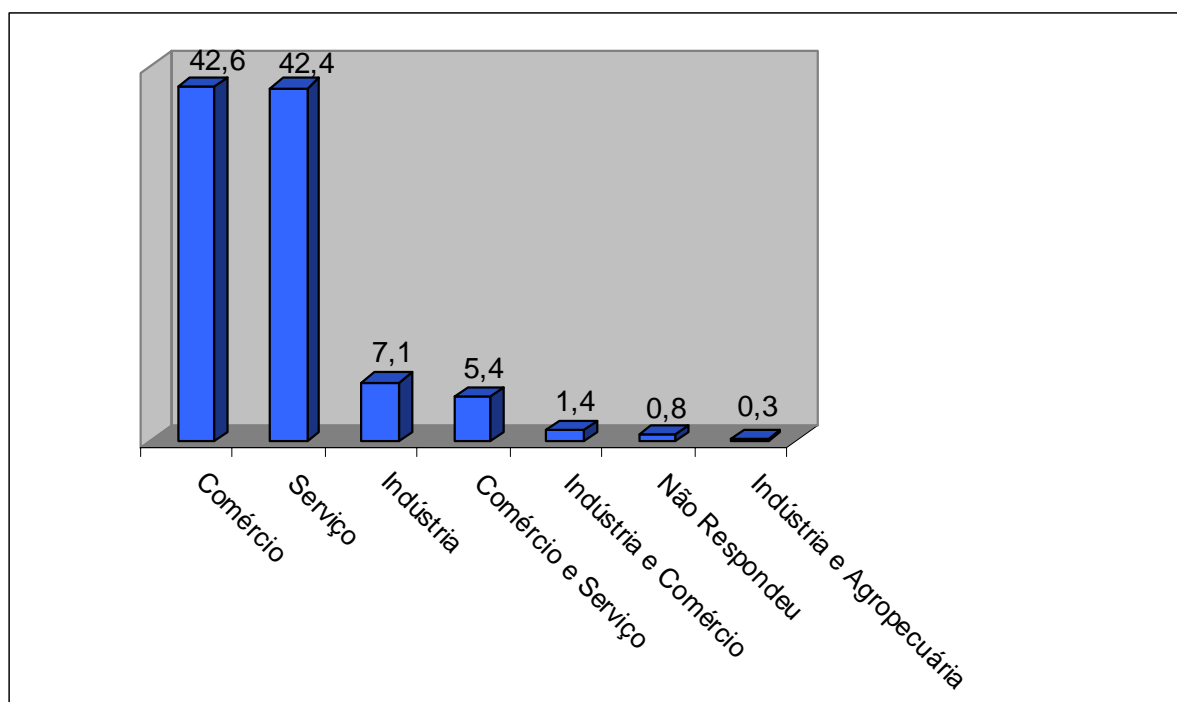


Figura 9. Participação das empresas pesquisadas nos setores de atividade econômica.

Sector de Atividade	Percentual
Comércio	42,6
Serviço	42,4
Indústria	7,1
Comércio e Serviço	5,4
Indústria e Comércio	1,4
Não Responderam	0,8
Indústria e Agropecuária	0,3

Tabela 10. Segmentos de atividade das empresas pesquisadas entre 2000 e 2004.

Por outro lado, ao comparar empresas ativas com extintas, observa-se que, no primeiro caso, o comércio é o setor predominante, enquanto nas empresas que já encerraram suas atividades o setor mais presente é o de serviços, conforme pode ser observado no Quadro 16.

No mesmo quadro, observa-se que o número médio de sócios-gerentes corresponde a dois, tanto nas empresas em atividade quanto nas extintas. Já o número médio de familiares na empresa (apenas trabalhando ou ocupando cargo gerencial) é o

dobro nas empresas em atividade.

O número de empregados com carteira assinada é cerca de dez vezes superior nas empresas que se mantêm em atividade. Em média, essas empresas empregam 4,5 pessoas, conforme descrito no Quadro 16.

Características da Empresa		Extintas	Em Atividade
Número de sócios-gerentes (médio)		2,1	2,0
Número de familiares (médio)		0,3	0,6
Familiar cargo gerencial (médio)		0,1	0,2
Empregados carteira (médio)		0,4	4,5
Setor de atividade	Comércio	33,3%	43,8%
	Serviço	59,0%	40,4%
	Indústria	7,7%	7,0%
	Comércio e serviço	-	6,1%
	Indústria e comércio	-	1,5%
	Não responderam	-	0,9%
	Indústria e agropecuária	-	0,3%

Quadro 16. Características das empresas abertas no período 2000 a 2004.

Numa análise mais detalhada quanto aos trabalhadores dessas empresas, observa-se que, em aproximadamente 7% das empresas extintas e 14% das empresas em atividade tem-se a presença de familiares em cargos gerenciais (ver tabelas 11 e 12).

Número de familiares ocupados	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
0	31	79,49	199	60,49
1	5	12,82	79	24,01
2	2	5,13	35	10,64
3	1	2,56	10	3,04
4			3	0,91
5			2	0,61
6			1	0,30
Total	39	100,0	329	100,0

Tabela 11. Número de familiares ocupados.

Número de familiares gerentes	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
Não responderam			1	0,30
0	36	92,31	281	85,41
1	2	5,13	26	7,90
2	1	2,56	19	5,78
3			2	0,61
4				
Total	39	100,0	329	100,0

Tabela 12. Número de familiares gerentes.

Os dados mostram que, quanto ao número total de empregados registrados no Ministério do Trabalho, mais de 76% das empresas em atividade empregam de um a quatro trabalhadores. Por outro lado, nas empresas extintas, 100% empregavam até três trabalhadores, como mostra a Tabela 13.

Número de pessoas ocupadas	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
Não responderam			1	0,30
1	29	74,35	136	41,34
2	4	10,25	49	14,89
3	6	15,40	40	12,16
4			25	7,60
5			14	4,26
6			13	3,95
7			11	3,34
8			5	1,52
9			5	1,52
10 ou mais			2	0,61
			28	8,51
Total	39	100,0	329	100,00

Tabela 13. Funcionários com carteira assinada.

A situação muda pouco quando se considera o número de trabalhadores sem

carteira assinada. A Tabela 14 mostra que, em ambas as empresas, o número de funcionários não registrados no Ministério do Trabalho é menor do que 20%.

Número de pessoas ocupadas	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
0	32	82,05	276	83,89
1	3	7,69	21	6,38
2	2	5,12	15	4,55
3			7	2,13
4	1	2,56	3	0,92
5			2	0,60
6 a 10			1	0,30
11 a 15	1	2,56	1	0,30
Acima de 15			3	0,92
Total	39	100,0	329	100,0

Tabela 14. Número de funcionários sem carteira assinada.

A figura 10 apresenta um comparativo entre as informações obtidas na pesquisa sobre o número de funcionários registrados ou não, que fazem ou fizeram parte do quadro funcional das empresas ativas e extintas.

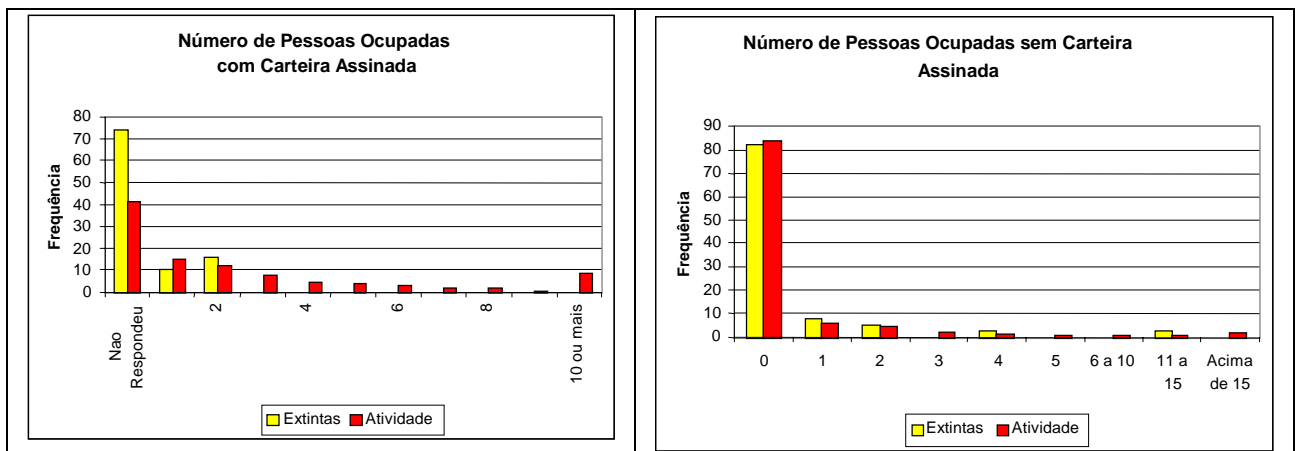


Figura 10. Número de pessoas ocupadas com e sem carteira assinada.

Com relação à situação na Jucesc, os dados revelam que 53,85% das empresas extintas comunicaram a baixa naquele órgão. Das que não comunicaram a baixa,

44,4% disseram que o motivo era a esperança de retomar às atividades (ver tabelas 15 e 16).

Número de empresas que comunicaram a baixa	Total	%
Não	18	46,15
Sim	21	53,85
Total	39	100,0

Tabela 15. Comunicação da baixa na Jucesc..

Motivo para não comunicar a baixa	Total	%
Esperança de reativar a empresa	8	44,44
Burocracia	3	16,67
Custo elevado	5	27,78
Falta de Tempo	2	11,11
Total	39	100,0

Tabela 16. Motivos para não comunicar a baixa à Jucesc.

4.4 Fatores Condicionantes à Atividade da Empresa

Os empresários entrevistados foram questionados sobre fatores que consideram importantes na condução do negócio, conforme pode ser observado no item III do Anexo I.

Das informações pode-se observar que, entre os empreendedores entrevistados, tanto de empresas ativas como extintas, aproximadamente 50% disseram não ter procurado nenhum tipo de assessoria. Quando esse tipo de serviço foi procurado, duas assessorias se destacaram: os contadores e o Sebrae (ver Tabela 17).

Opções	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
Não responderam	0	0	2	0,61
Pessoas que conheciam o ramo	2	5,12	35	10,64
Empresas de consultoria, consultores	1	2,56	13	3,95
Associação de empresas do ramo	1	2,56	8	2,43
Contador	8	20,51	105	31,91
SEBRAE	7	17,95	52	15,81
SENAC	0	0	8	2,43
SESI	0	0	2	0,61
SENAR	0	0	0	0,00
SENAI	2	5,13	9	2,74
Entidades de classe	0	0	3	0,91
Nenhum	21	53,85	161	48,94
Outro tipo de Assessoria	1	2,56	26	7,90

Tabela 17. Procura por assessoria.

Com relação às áreas de conhecimento mais importantes, as mais citadas foram: planejamento, organização empresarial, vendas e análise financeira, conforme pode ser observado na Tabela 18 e Figura 11 a seguir:

Empresas Extintas	Descrição do fator	Empresas em atividade
Posição		Posição
2º	Organização empresarial	2º
3º	Análise financeira	6º
1º	Planejamento	1º
7º	Conjuntura econômica	7º
8º	Processo decisório	8º
6º	Marketing/propaganda	4º
5º	Vendas	3º
Não citado	Informática	9º
4º	Relações humanas	5º
Não citado	Outras	10º

Tabela 18. Classificação das áreas de conhecimento mais importantes para o sucesso no primeiro ano da empresa.

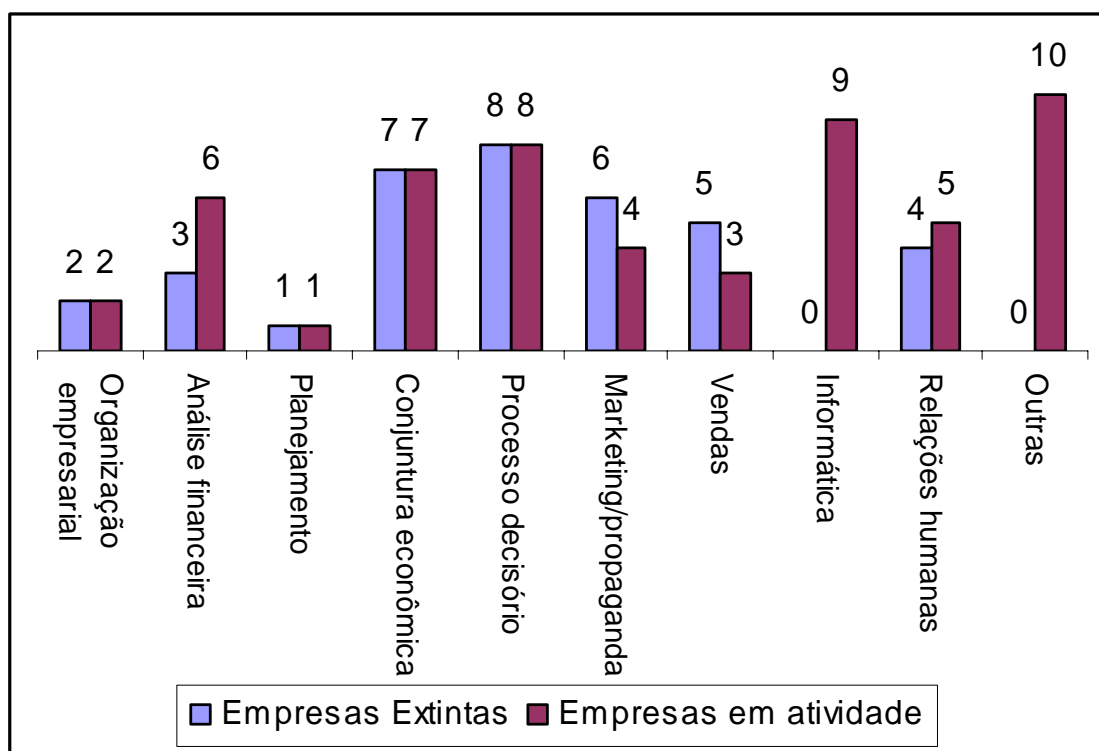


Figura 11. Classificação das áreas de conhecimento mais importantes para o sucesso no primeiro ano da empresa, na opinião dos entrevistados de empresas em atividade extintas.

As medidas de políticas públicas consideradas mais importantes para as MPEs, foram: acesso às compras governamentais e tratamento tributário diferenciado (ver Tabela 19 e Figura 12).

Empresas Extintas	Descrição do fator	Empresas em atividade
Posição		Posição
7º	Acesso às compras governamentais	1º
4º	Programa de treinamento de pessoal	4º
1º	Tratamento tributário diferenciado	2º
5º	Programa de cooperativismo	7º
3º	Desburocratização do registro/baixa de empresas	5º
2º	Crédito preferencial (juros e prazos)	3º
6º	Disponibilização de informações de mercado	6º
não citado	Programa para facilitar as exportações	8º
não citado	Outro	9º

Tabela 19. Medidas de Políticas Públicas mais necessárias.

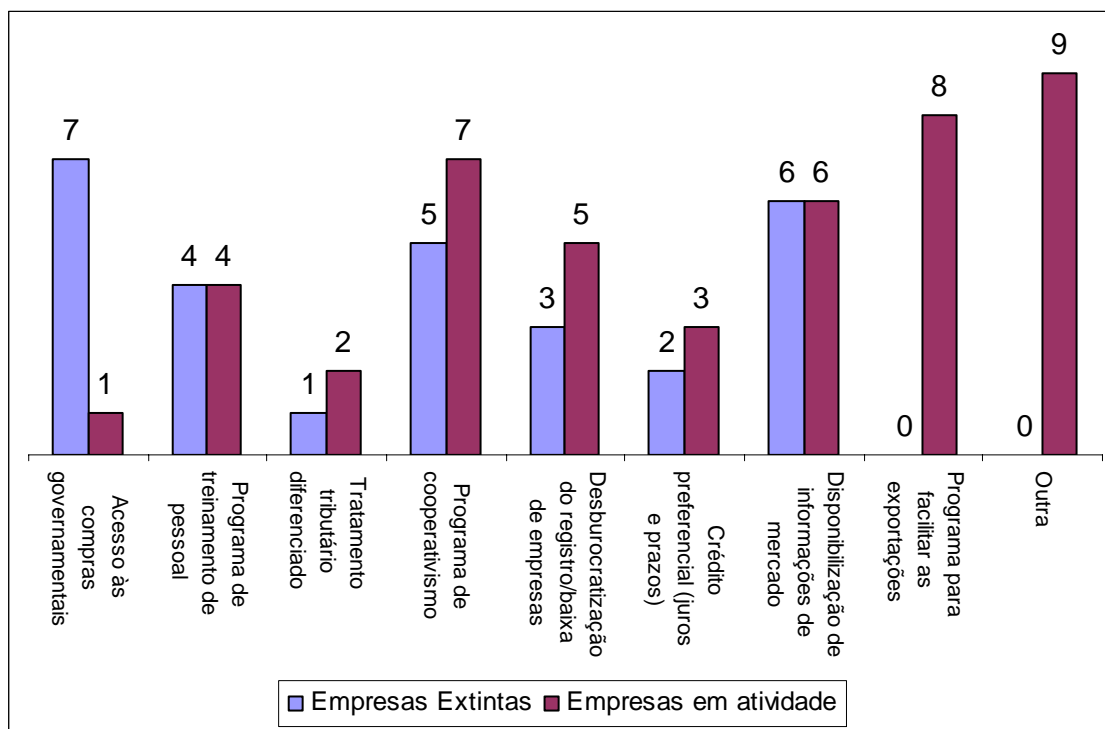


Figura 12. Medidas de Políticas Públicas mais necessárias na opinião dos entrevistados.

Os entrevistados também foram questionados sobre as razões para o fechamento e razões de sucesso do empreendimento. Com relação às razões para o fechamento da empresa, os três fatores mais citados, tanto pelas extintas quanto pelas em atividade, relacionam-se com a carga tributária, a falta de capital de giro e a inadimplência dos clientes. No entanto, na opinião dos entrevistados de empresas extintas, o crédito bancário é notadamente menos importante do que na opinião dos entrevistados das empresas em atividade (ver tabelas 20 a 22 e Figura 13).

Empresas Extintas	Descrição do fator	Empresas em atividade
Posição		Posição
5 ^o	Desconhecimento do mercado	10 ^o
10 ^o	Falta de crédito bancário	6 ^o
6 ^o	Problemas financeiros	8 ^o
3 ^o	Maus pagadores	3 ^o
4 ^o	Falta de clientes	7 ^o
2 ^o	Falta de capital de giro	2 ^o
7 ^o	Concorrência muito forte	4 ^o
12 ^o	Instalações inadequadas	12 ^o
8 ^o	Ponto/local inadequado	11 ^o
1 ^o	Carga tributária elevada	1 ^o
11 ^o	Falta de mão-de-obra qualificada	5 ^o
14 ^o	Falta de conhecimentos gerenciais	13 ^o
9 ^o	Recessão econômica no país	9 ^o
Não citado	Problemas com a fiscalização	15 ^o
13 ^o	Outros motivos	14 ^o

Tabela 20. Classificação das razões para o fechamento ou paralisação da empresa.

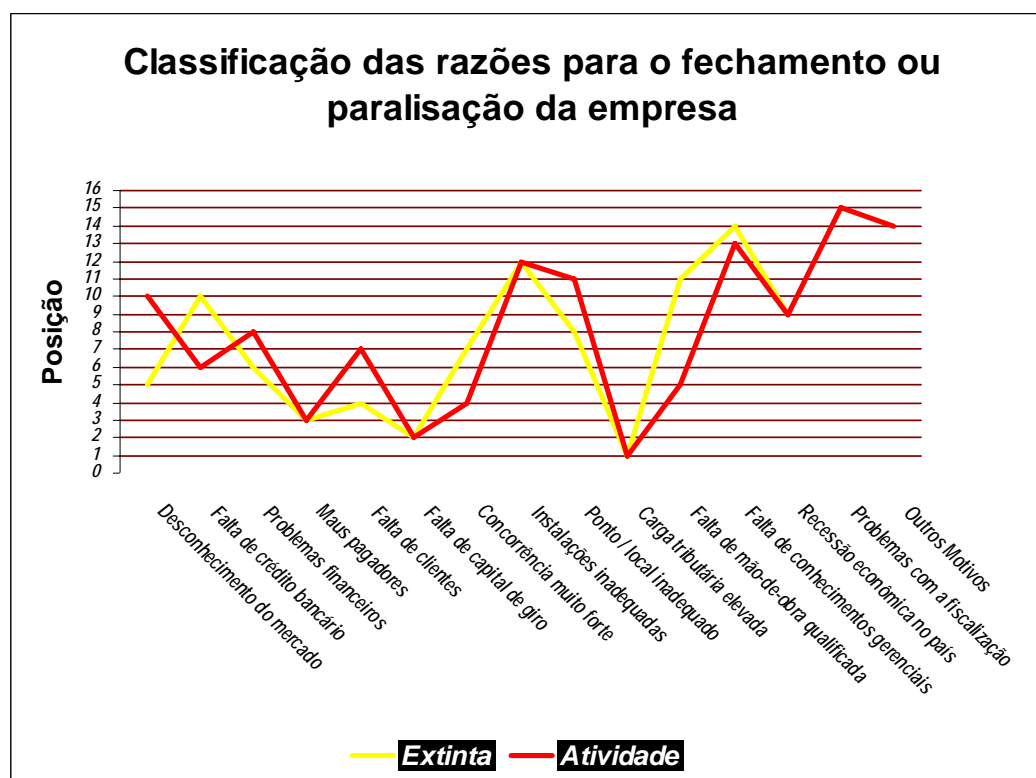


Figura 13. Classificação das razões alegadas pelas empresas encerradas para o fechamento ou paralisação da empresa.

Os resultados da pesquisa apontam diferenças entre os fatores de sucesso mais lembrados pelos empreendedores de empresas ativas (uso de capital próprio, bom conhecimento do mercado e terceirização das atividades) com os fatores mais lembrados pelos entrevistados de empresas extintas (bom conhecimento do mercado, boa estratégia de vendas e aproveitamento das oportunidades), conforme pode ser observado nas tabelas 21 e Figura 14.

Empresas Extintas	Descrição do fator	Empresas em atividade
Posição		Posição
2 ^o	Boa estratégia de vendas	2 ^o
3 ^o	Aproveitamento das oportunidades de negócios	4 ^o
9 ^o	Ter um bom administrador	5 ^o
1 ^o	Bom conhecimento do mercado em que atua	1 ^o
10 ^o	Capacidade de liderança do empresário	11 ^o
4 ^o	Uso de capital próprio	7 ^o
5 ^o	Criatividade do empresário	6 ^o
8 ^o	Re-investimento dos lucros na própria empresa	8 ^o
7 ^o	Capacidade do empresário para assumir riscos	9 ^o
12 ^o	Terceirização das atividades meio da empresa	12 ^o
13 ^o	Ter acesso a novas tecnologias	10 ^o
6 ^o	Empresário com persistência/perseverança	3 ^o
11 ^o	Outro	13 ^o

Tabela 21. Classificação dos fatores de sucesso de uma empresa de acordo com entrevistados das empresas pesquisadas.

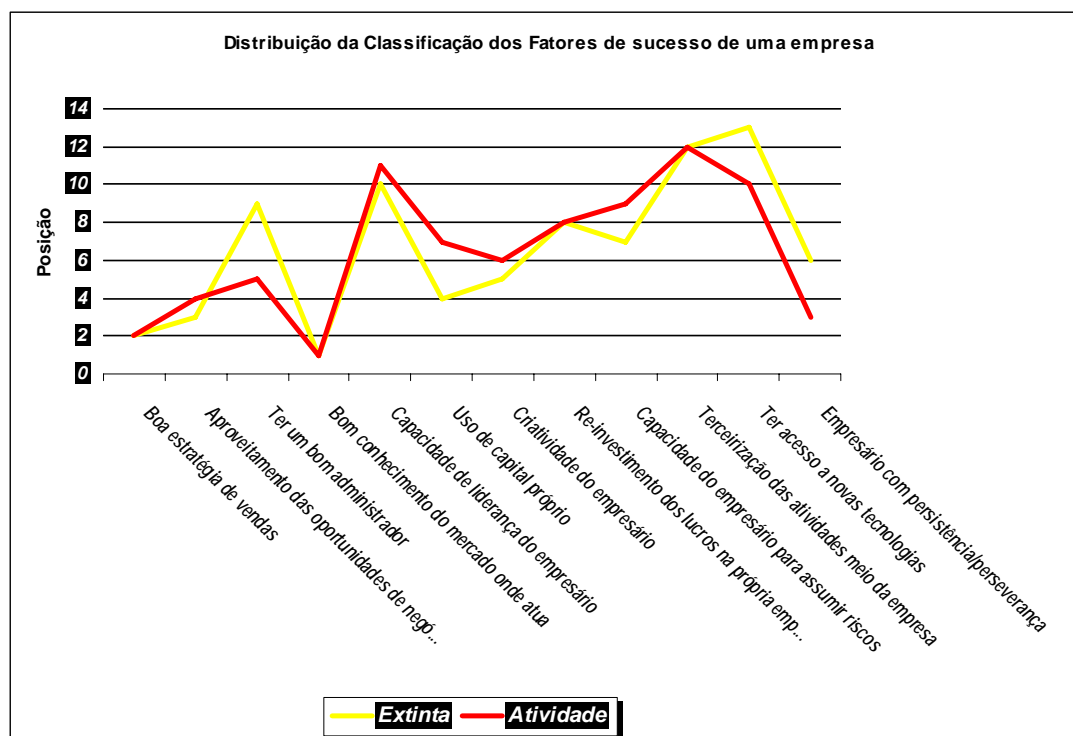


Figura 14. Classificação dos fatores mais importantes para a sobrevivência das empresas (na avaliação dos entrevistados).

Conforme observação dos dados é possível inferir que o mesmo cenário conduz a situações de sucesso ou de fracasso. As causas apontadas para essas situações foram tratadas no item 4.6.

4.5 Indicadores Econômicos

As informações obtidas referentes aos indicadores econômicos das empresas entrevistadas permitem inferir que 61,55% das empresas extintas investiram até R\$ 15.000,00 em investimento fixo, ao passo que 52,28% das empresas em atividade investiram acima desse valor, conforme pode ser observado na Tabela 22.

Das empresas entrevistadas e que se dispuseram a informar sobre o investimento em capital de giro, 34,35% disseram ter investido até R\$ 10.000,00 (ver Tabela 23).

Volume de investimentos	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
Não informaram/Não responderam	5	12,82	53	16,11
Até R\$ 4.999,00	11	28,21	32	9,73
De R\$ 5.000,00 até R\$ 9.999,00	9	23,08	40	12,16
De R\$ 10.000,00 até R\$ 14.999,00	4	10,26	32	9,73
De R\$ 15.000,00 até R\$ 19.999,00	2	5,12	26	7,90
De R\$ 20.000,00 até R\$ 49.999,00	6	15,38	65	19,76
De R\$ 50.000,00 até R\$ 99.999,00	2	5,13	47	14,29
Acima de R\$ 100.000,00	0	0	34	10,33
Total	39	100,0	329	100,0

Tabela 22. Investimento fixo.

Volume de investimentos	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
Não informaram/Não responderam	16	41,03	104	31,61
Até R\$ 4.999,00	14	35,90	73	22,19
De R\$ 5.000,00 até R\$ 9.999,00	4	10,26	40	12,16
De R\$ 10.000,00 até R\$ 14.999,00	3	7,69	32	9,73
De R\$ 15.000,00 até R\$ 19.999,00	0	0,00	12	3,64
De R\$ 20.000,00 até R\$ 49.999,00	2	5,13	37	11,25
De R\$ 50.000,00 até R\$ 99.999,00	0	0,00	9	2,73
Acima de R\$ 100.000,00	0	0,00	22	6,69
Total	39	100,0	329	100,00

Tabela 23. Investimento em capital de giro.

Dentre as empresas ativas 63,83% afirmaram que os investimentos foram feitos com capital próprio, o percentual diminui para 53,85%, no caso das empresas extintas (ver Tabela 24 e Figura 15).

Origem dos recursos	Empresas extintas	Empresas em atividade
---------------------	-------------------	-----------------------

	Total	%	Total	%
Próprios (pessoais/família)	21	53,85	210	63,83
Empréstimo bancário	3	7,69	21	6,38
Empréstimo com amigos/parentes	0	0,00	6	1,82
Crédito do cheque especial	0	0,00	3	0,91
Cartão de crédito	0	0,00	1	0,30
Cheques pré-datados	0	0,00	5	1,52
Outra	2	5,13	12	3,65

Tabela 24. Origem dos recursos.

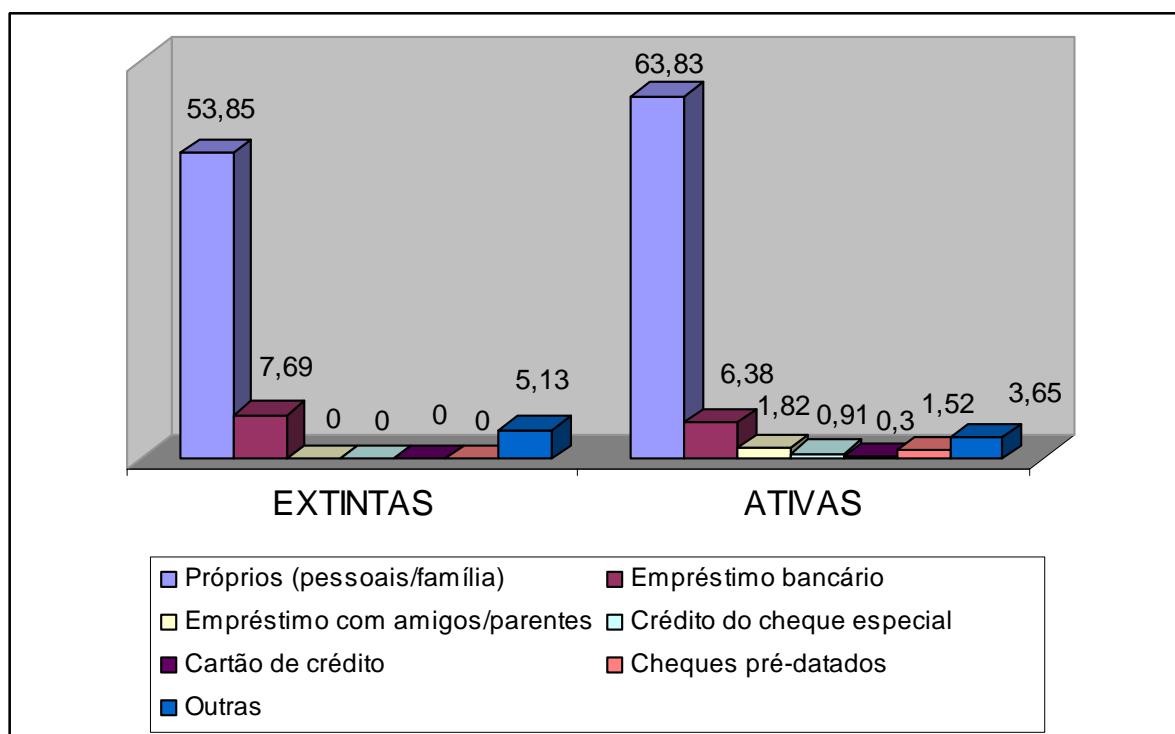


Figura 15. Origem dos recursos de investimentos.

Quanto ao faturamento, 71,79% das empresas extintas achavam-se abaixo dos R\$ 60.000,00 anuais, enquanto, das empresas em atividades, 50,77% estavam acima desse valor, conforme Tabela 25.

Faixa de faturamento	Empresas extintas	Empresas em atividade
----------------------	-------------------	-----------------------

	Total	%	Total	%
Não responderam	2	5,13	25	7,60
Até R\$ 60 mil	28	71,79	137	41,63
Acima de R\$ 60 mil até R\$ 120 mil	6	15,38	68	20,67
Acima de R\$ 120 mil até R\$ 360 mil	1	2,56	47	14,29
Acima de R\$ 360 mil até R\$ 600 mil	0	0,00	15	4,56
Acima de R\$ 600 mil até R\$ 840 mil	0	0,00	11	3,34
Acima de R\$ 840 mil até R\$ 1.080 mil	0	0,00	4	1,22
Acima de R\$ 1.080 mil até R\$ 1.200 mil	0	0,00	5	1,52
Acima de R\$ 1.200 mil	1	2,57	17	5,17
Não tiveram faturamento	1	2,57	0	0
Total	39	100,00	320	100,00

Tabela 25. Faixa de faturamento anual.

Dentre os principais clientes dos entrevistados, observou-se destaque para os chamados “clientes de balcão”, que somaram 41,64% e 53,88%, nas empresas em atividade e extintas, respectivamente, conforme Tabela 26.

Opções	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	total	%	total	%
Não responderam	1	2,56	25	7,60
Clientes de balcão (varejo)	21	53,85	137	41,64
Empresas privadas	17	43,59	68	20,67
Clientes de balcão (varejo) e empresas privadas	0	0,00	47	14,29
Órgãos públicos	0	0,00	15	4,56
Empresas privadas e órgãos públicos	2	5,13	11	3,34
Lojas de departamentos	0	0,00	4	1,22
Outros tipos de clientes	1	2,56	5	1,52

Tabela 26. Principais clientes.

Quanto à recuperação dos recursos investidos no negócio, pode-se observar na Tabela 27 que, entre os entrevistados de empresas extintas, 33,34% perderam todos os recursos.

Recuperação do investimento	Total	%
Não responderam	1	2,56

Até 10%	4	10,26
Acima de 10% até 20%	4	10,26
Acima de 20% até 30%	3	7,69
Acima de 30% até 40%	1	2,56
Acima de 40% até 50%	4	10,26
Acima de 50% até 60%	2	5,13
Acima de 60% até 70%	0	0,00
Acima de 70% até 80%	0	0,00
Acima de 80% até 90%	0	0,00
Acima de 90% até 100%	7	17,96
Perda total dos recursos	13	33,34
Total	39	100,0

Tabela 27. Recuperação do investimento das empresas extintas.

Das empresas em atividade, 77,81% não participam de nenhum tipo de rede associativa, enquanto nas empresas extintas esse número foi de 85,74%, conforme pode a Tabela 28.

Opções	Empresas extintas		Empresas em atividade	
	Total	%	Total	%
Não responderam/não informaram	2	5,13	2	0,61
Cooperativas	1	2,56	11	3,34
Franquias	0	0,00	10	3,04
Associação de produção, compra ou venda ou consórcio	0	0,00	15	4,56
Não participavam de rede associativa	35	89,74	256	77,81
Outras	1	2,56	41	12,46

Tabela 28. Participação em rede associativa.

Atividade	Empresas extintas	
	total	%

Não responderam	1	2,56
Abriram outra empresa	7	17,95
Arrumaram um emprego	14	35,90
Autônomos	10	25,64
Vivem de rendas	0	0,00
Aposentaram-se	1	2,56
Estudantes para seleção	0	0,00
Desempregados	1	2,56
Outra atividade	5	12,82
Total	39	100,00

Tabela 29. Atividade exercida após o fechamento da empresa.

A Tabela 29 apresenta os dados sobre a situação dos entrevistados após o fechamento do negócio. Observa-se que 43,59% abriram outra empresa ou viraram autônomos. Enquanto 35,9% procuraram emprego após o fechamento da empresa, 17,94% abriram outra empresa e 12,82% resolveram mudar de atividade.

4.6 Índice de Mortalidade

Neste item, são apresentadas as informações obtidas na pesquisa referentes ao índice de mortalidade das empresas da amostra. Do total da amostra (1.393) 632 empresas encontram-se ativas (329 foram entrevistadas e 303 não concordaram em dar entrevista).

O restante da amostra, 761 empresas, foi considerado no cálculo da taxa de mortalidade. O Quadro 17 resume os dados sobre essas empresas, separando-as por informação principal obtida pelos entrevistadores.

Situação	Informações obtidas	Nº de empresas
----------	---------------------	----------------

NÃO ENTREVISTADAS	Encerrada sem informação de baixa na Jucesc	110
	Sem nenhuma informação	571
	Não chegou a funcionar	11
	Encerrou com a informação de que não deu baixa	18
	Em atividade (Outro CNPJ)	5
	Encerrou e deu baixa na Jucesc	7
ENTREVISTADAS	Encerradas	39
Total de empresas		761

Quadro 17. Número de empresas encerradas conforme informações obtidas no rastreamento de dados.

O cálculo do índice de mortalidade considerou as empresas não localizadas como fechadas no mês de realização da pesquisa, ou seja, abril de 2006. O Quadro 18 apresenta a distribuição do número de empresas encerradas entrevistadas ou não. De acordo com as informações obtidas pelos entrevistadores, foi possível calcular o índice de mortalidade da amostra. Este índice é apresentado na figura 16, onde aparece o percentual anual e o somatório, destacado com *.

Anos	Encerrada sem informação de baixa na Jucesc	Sem nenhuma informação	Não chegou a funcionar	Encerrou com a informação de que não deu baixa	Em atividade (outro CNPJ)	Encerrou e deu baixa na Jucesc	Encerradas entrevistadas	Percentual de mortalidade*
Até 1 ano			11				20	1,44
Até 2 anos	16	85		2			8	9,40
Até 3 anos	16	117		4		2	15	20,46
Até 4 anos	7	94		3		4	5	29,00
Até 5 anos	13	46		3			1	33,09
Mais de 5 anos	58	229		6	5	1	1	54,63
SOMA	110	571	11	18	5	7	39	

* Valores acumulados.

Quadro 18. Resumo da base de cálculo para a taxa de mortalidade das empresas registradas na Jucesc entre 2000 e 2004.

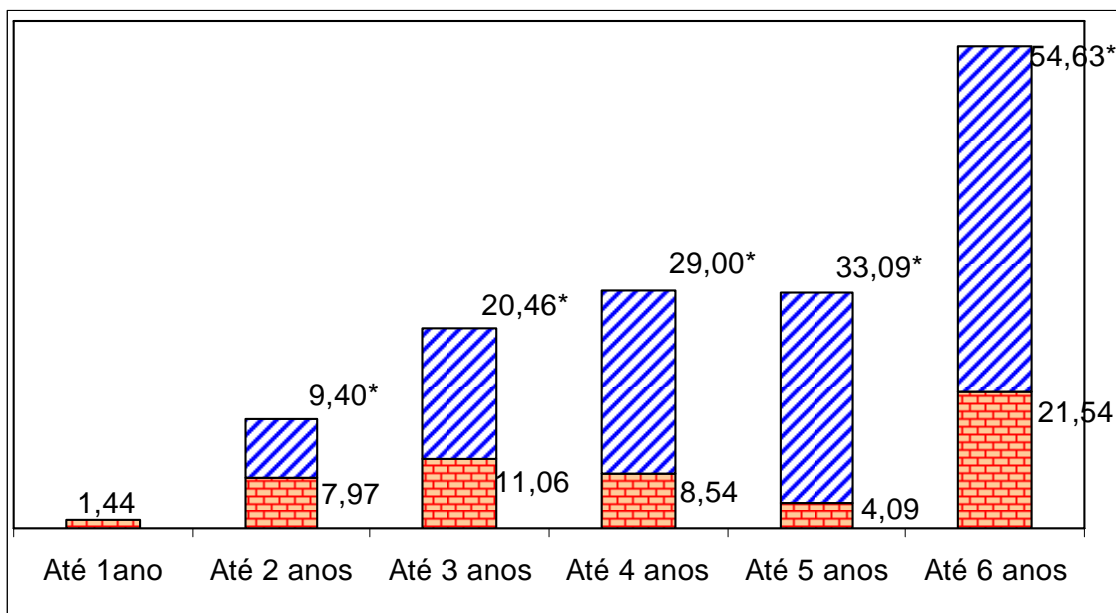


Figura 16. Taxa de mortalidade das empresas registradas na Jucesc entre 2000 e 2004 (valores percentuais).

Os dados obtidos na pesquisa apontam que os resultados da pesquisa não diferem muito dos dados nacionais, obtidos em pesquisas anteriores, desde que consideradas as empresas com até ou mais de cinco anos de atividade. Já os dados para empresas com menos de cinco anos apresentam menor percentual do que os das pesquisas descritas no capítulo 2. No entanto, considera-se que, mesmo com diferenças percentuais, o estudo específico do Estado de Santa Catarina é relevante para o estabelecimento de ações efetivas no combate à mortalidade das MPEs.

4.7 Causas Sucesso/fracasso

Para as análises apresentadas a seguir, foram considerados os rótulos atribuídos aos fatores condicionantes de sucesso e fracasso de uma empresa, conforme a Tabela I do Apêndice III. Foi feita uma indagação sobre aspectos relacionados ao sucesso, dividindo-se as opiniões sobre o que os empresários consideram ideal e real na

situação inicial e durante a condução do negócio. Na Figura 17 apresenta-se um roteiro de localização das tabelas utilizadas em cada caso.

Os valores foram apresentados revelam uma média das notas resultante de uma escala de 1 (irrelevante) a 7 (muito importante), com relação às expectativas existentes na gênese e na operação do empreendimento. Os fatores mais importantes foram pintados e assinalados com o símbolo *, como forma de destaque na tabela.

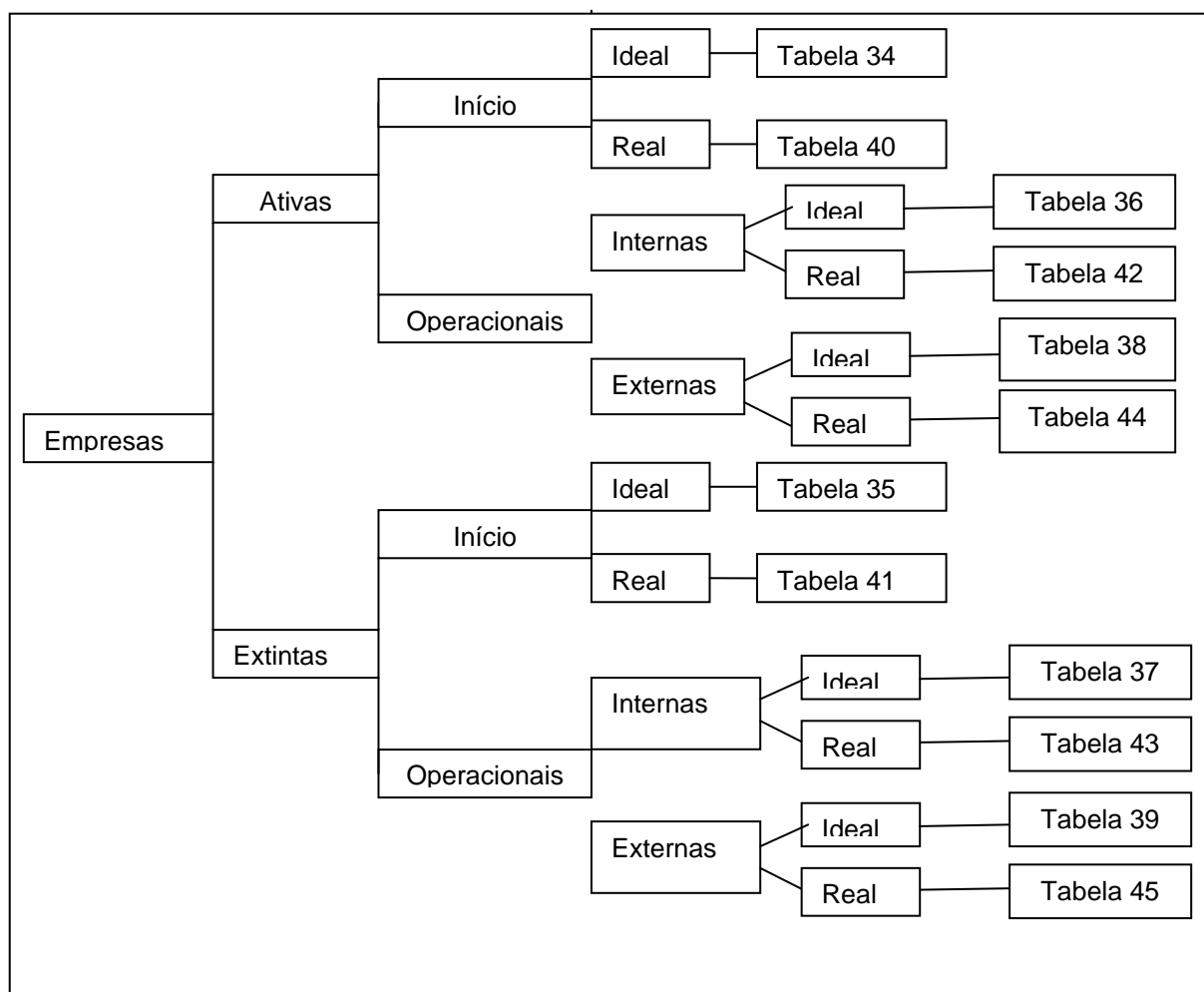


Figura 17 Roteiro de localização das tabelas representativas das causas de sucesso/fracasso de acordo com a opinião dos entrevistados.

Observa-se, pela Tabela 30, que os fatores mais importantes, no início do negócio, variam de acordo com o ano de fundação da empresa. Para empresas em

atividade, os três fatores mais importantes, na média, são: organização, conhecimento do produto e identificação de oportunidades.

Situação Ideal Empresas em Atividade	Anos					Média
	Expectativas Existentes no Início	2000	2001	2002	2003	
Organização §	6,48	6,74*	6,50*	6,58*	6,63*	6,586
Conhecimento do produto	6,5	6,56	6,43	6,58*	6,55	6,524
Identificação de oportunidades	6,51	6,4	6,3	6,39	6,49	6,418
Relacionamentos com os sócios	6,49*	6,33	6,45	6,2	6,37	6,368
Foco do negócio	6,18	6,33	6,38	6,3	6,39	6,316
Habilidade informação	6,13	6,33	6,4	6,3	6,18	6,268
Planejamento	6,14	6,28	6,42	6,04	6,29	6,234
Pessoa física/jurídica	6,21	5,84	6,1	6,2	6,2	6,11
Imediatismo	5,82	5,98	5,92	6,05	6,07	5,968
Experiência em outras empresas	5,84	5,91	5,95	5,97	5,75	5,884
Independência	5,86	5,92	5,82	5,74	6,06	5,88
Identificação de oportunidade	5,73	5,95	5,75	5,8	5,93	5,832
Experiência empresarial	5,09	5,25	5,07	5,34	4,66	5,082
Necessidade de sobrevivência	4,46	4,3	4,22	4,22	4,55	4,35
Família	3,98	3,77	4,33	3,99	4,13	4,04
Número de sócios	3,68	3,87	3,68	3,64	4,27	3,828
Diversidade interesses dos sócios	3,86	3,82	3,59	3,22	3,72	3,642
* Maiores médias observadas. § Fator mais importante.						

Tabela 30. Valores médios observados em uma situação ideal, para as expectativas existentes no início do negócio – empresas em atividade.

Já quanto à situação, na opinião de entrevistados de empresas extintas, os três fatores com maiores pontuações foram: relacionamento entre os sócios, foco no negócio e confundir pessoa física com pessoa jurídica, conforme Tabela 31.

Situação Ideal Empresas Extintas	Anos					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Expectativas Existentes no Início						
Relacionamentos com os sócios §	5,90	6,27	7,00*	6,20	7,00*	6,47
Foco do negócio	6,30*	6,45*	6,33	6,40	6,33	6,36
Pessoa física/jurídica	6,10	6,09	6,50	6,20	6,67	6,31
Organização	5,80	6,36	7,00*	6,20	6,17	6,31
Planejamento	5,50	5,91	6,67	6,60	6,83	6,30
Identificação oportunidades	5,70	6,00	6,67	6,40	6,67	6,29
Habilidade informação	5,60	5,64	6,67	6,40	6,33	6,13
Imediatismo	5,40	6,09	6,17	6,20	6,50	6,07
Experiência em outras empresas	5,70	6,09	6,50	5,80	6,00	6,02
Identificação de oportunidade	5,50	5,82	6,33	5,40	6,50	5,91
Independência	4,80	5,18	6,17	5,20	5,67	5,40
Conhecimento produto	5,20	6,09	6,50	6,80*	7,00*	4,96
Experiência empresarial	4,90	4,45	5,50	4,60	5,00	4,89
Necessidade de sobrevivência	4,10	3,82	5,17	4,40	3,33	4,16
Diversidade interesses dos sócios	3,70	3,91	3,33	4,40	3,17	3,70
Família	3,30	3,73	3,67	4,00	2,50	3,44
Número de sócios	3,60	3,00	3,17	3,60	3,50	3,37
* Maiores médias observadas. § Fator mais importante.						

Tabela 31. Valores médios observados em uma situação ideal, para as expectativas existentes no início do negócio – empresas extintas.

Com relação aos fatores e aspectos internos associados à gestão da empresa, as médias verificadas pelos entrevistados, na perspectiva de uma situação ideal, são apresentadas nas tabelas 32 e 33. Para as empresas ativas, os três com maiores médias são: controle administrativo, adequação de produtos e conhecimento do mercado. Por outro lado, para as extintas as três maiores médias são: conhecimento do mercado, controle administrativo e gestão do capital de giro.

Situação Ideal Empresas em Atividade	Ano					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Fatores Internos						
Controle administrativo §	6,52	6,57	6,56	6,72*	6,65*	6,60
Adequação dos produtos	6,43	6,62*	6,66*	6,72*	6,49	6,58
Conhecimento do mercado	6,69*	6,55	6,39	6,66	6,62	6,58
Habilidade para situações novas	6,44	6,57	6,66*	6,61	6,34	6,52
Gestão capital de giro	6,41	6,48	6,63	6,43	6,41	6,47
Conhecimento da legislação	5,88	6,25	6,27	6,20	6,08	6,14
Preço	6,09	6,18	6,00	5,82	5,92	6,00
* Maiores médias observadas.						
§ Fator mais importante.						

Tabela 32. Valores médios observados em uma situação ideal para fatores internos associados à gestão da empresa – empresas em atividade.

Situação Ideal Empresas Extintas	Ano					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Aspectos Internos						
Conhecimento do mercado §	5,70	6,64	7,00	6,80	7,00	6,63
Controle administrativo	6,40	6,55	6,50	6,60	6,50	6,51
Gestão capital de giro	5,60	6,45	6,33	6,80	7,00	6,44
Adequação dos produtos	5,80	6,36	6,33	6,80	6,50	6,36
Habilidade para situações novas	5,70	6,36	6,33	6,60	6,50	6,30
Conhecimento da legislação	5,20	6,00	6,83	6,80	6,17	6,20
Preço	5,40	6,18	6,33	4,60	6,17	5,74
* Maiores médias observadas.						
§ Fator mais importante.						

Tabela 33. Valores médios observados em uma situação ideal para fatores internos associados à gestão da empresa – empresas extintas.

As tabelas 34 e 35 apresentam as médias observadas para os fatores que avaliam os aspectos externos na gestão do negócio, ainda sob a perspectiva de uma situação ideal.

Situação Ideal Empresas em Atividade	Anos					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Aspectos Externos						
Acesso a financiamento §	5,84	6,30*	6,20*	5,86	5,76	5,99
Oferta de insumos	5,64	5,95	5,69	6,01*	6,15*	5,89
Financiamento de compras	6,04*	5,95	5,88	5,78	5,58	5,85
Financiamento de vendas	5,62	5,82	5,39	5,35	5,32	5,50
Concorrência	5,36	5,20	5,14	5,53	5,44	5,33
Mercado reduzido	5,45	5,44	5,38	5,16	4,90	5,27
* Maiores médias observadas.						
§ Fator mais importante.						

Tabela 34: Valores médios observados em uma situação ideal para aspectos externos associados à gestão da empresa – empresas em atividade.

Situação Ideal Empresas Extintas	Anos					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Aspectos Externos						
Acesso a financiamento §	5,20	6,09	6,83	5,80	5,50	5,88
Financiamento de vendas	5,00	6,18	6,17	6,00	5,50	5,77
Oferta de insumos	5,30	5,64	5,83	6,00	5,60	5,67
Financiamento de compras	5,00	5,82	6,67	4,80	6,00	5,66
Mercado reduzido	4,40	5,91	6,67	4,40	5,67	5,41
Concorrência	4,40	6,18	5,83	3,80	5,50	5,14
* Maiores médias observadas.						
§ Fator mais importante.						

Tabela 35. Valores médios observados em uma situação ideal para fatores externos associados à gestão da empresa – empresas extintas.

A Figura 18 apresenta um resumo dos fatores das causas de sucesso/fracasso, que receberam as maiores médias, de acordo com os entrevistados, tanto para a fase da gênese quanto da operação da nova organização, sob a perspectiva ideal. O destaque em cor verde representa as médias das empresas ativas, o destaque amarelo representa as médias das empresas extintas. Os casos em que existem as duas cores representam coincidências de opinião entre entrevistados de empresas ativas e extintas.

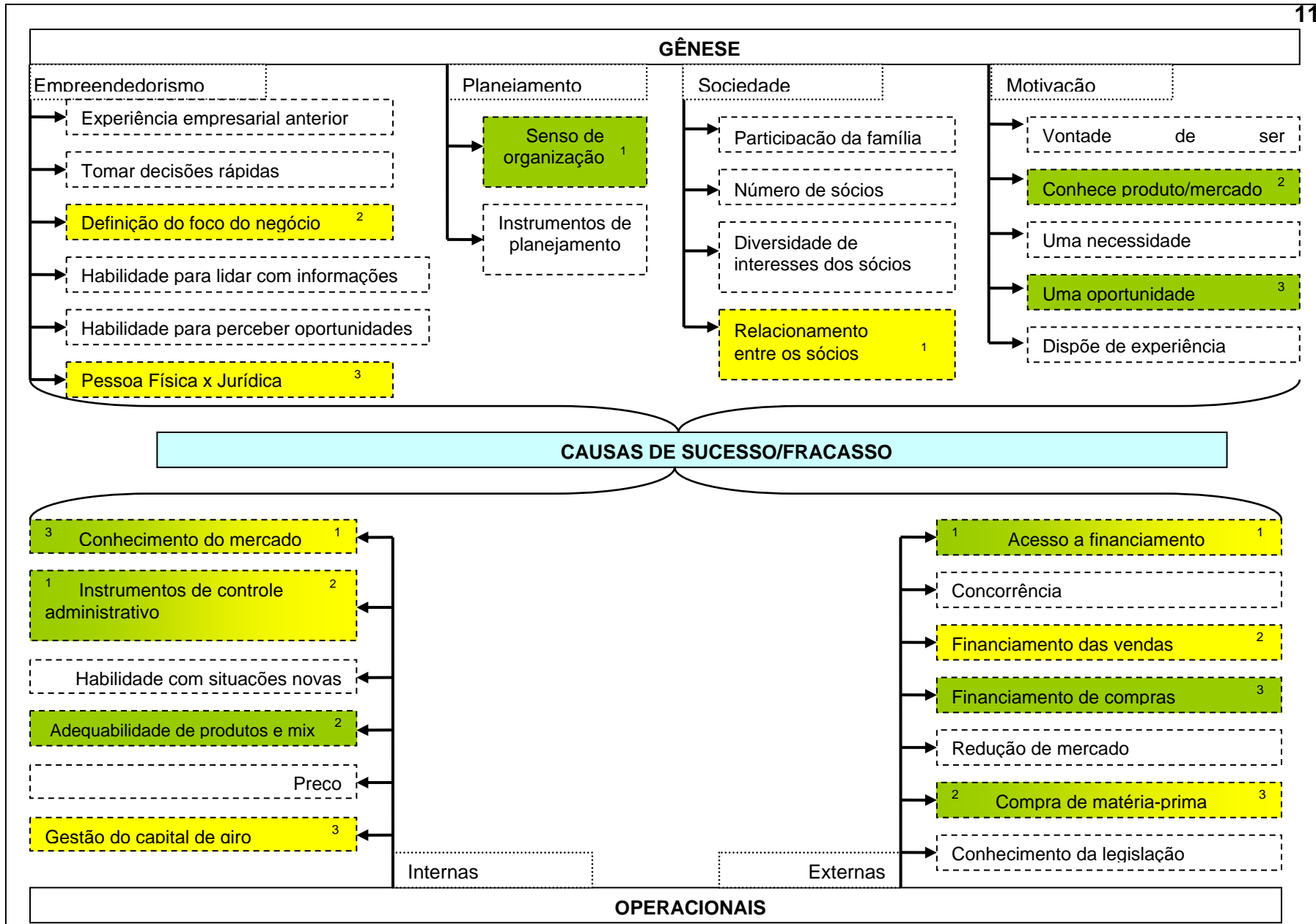


Figura 18. Causas de sucesso/fracasso de acordo com a opinião dos entrevistados na perspectiva ideal.

Por outro lado, na perspectiva real, cujo esquema de tabelas também é apresentado na Figura 17, os entrevistados apresentam diferenças de opinião, pois durante a entrevista foram induzidos a retroceder no tempo e lembrar como agiram na ocasião de início de seu empreendimento.

As tabelas 36 e 37 apresentam as maiores médias atribuídas pelos entrevistados, respectivamente, empresas ativas e extintas, aos fatores relacionados à gênese do empreendimento.

Situação Real Empresas em Atividade Expectativas Existentes no Início	Anos					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Conhecimento do produto §	6,15	6,07	5,98*	6,06*	5,90	6,03
Foco do negócio	6,21*	5,97	5,62	5,97	6,28*	6,01
Identificação oportunidades	6,23	5,88	5,98*	5,78	6,13	6,00
Organização	5,83	6,00	5,88	5,95	6,22	5,98
Independência	5,94	6,03	5,65	6,03	5,94	5,92
Identificação de oportunidade	5,70	5,86	5,73	5,87	6,06	5,84
Relacionamentos com os Sócios	5,62	6,27*	5,30	5,61	5,79	5,72
Habilidade informação	5,28	5,35	5,63	5,38	5,60	5,45
Experiência em outras empresas	5,41	5,32	5,26	5,17	5,31	5,29
Pessoa física/jurídica	5,06	4,97	5,02	5,13	5,21	5,08
Imediatismo	4,85	4,58	4,87	4,82	5,68	4,96
Planejamento	4,28	4,53	4,90	4,49	4,99	4,64
Experiência empresarial	3,85	4,85	4,38	4,40	3,92	4,28
Necessidade de sobrevivência	4,78	4,07	3,58	3,82	4,32	4,11
Família	3,47	4,37	3,97	3,94	3,85	3,92
Número de sócios	3,32	4,05	3,40	3,19	3,99	3,59
Diversidade interesses dos sócios	3,15	3,76	3,02	2,66	3,33	3,18
* Maiores médias observadas.						
§ Fator mais importante.						

Tabela 36. Valores médios observados em uma situação real, para as expectativas existentes no início do negócio – empresas em atividade.

Os entrevistados consideraram, de acordo com a média atribuída, que no início do empreendimento o fator “foco no negócio” é muito importante para o sucesso.

Situação Real Empresas Extintas	Ano					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Expectativas Existentes no Início						
Conhecimento do produto §	5,60	5,09	5,00	6,20	5,67	5,51
Identificação de oportunidade no início	5,70	5,90	4,17	5,40	6,33	5,50
Organização	5,70	6,09	6,17	5,80	3,67	5,49
Independência	5,90	5,55	4,17	5,80	5,50	5,38
Foco do negócio	6,22	5,60	5,17	4,75	5,17	5,38
Identificação oportunidades na gênese	5,78	5,00	5,00	5,80	4,40	5,20
Relacionamentos com os sócios	5,50	6,45	3,00	4,60	4,33	4,78
Habilidade informação	5,00	4,20	5,00	5,00	3,67	4,57
Pessoa física/jurídica	5,60	5,18	4,50	4,00	3,33	4,52
Experiência em outras empresas	4,70	3,55	5,17	4,20	4,33	4,39
Necessidade de sobrevivência	4,90	3,73	4,50	3,40	3,67	4,04
Família	4,60	4,00	3,50	3,80	3,00	3,78
Imediatismo	5,00	4,36	3,67	2,60	3,17	3,76
Experiência empresarial	5,00	3,64	2,83	3,80	2,67	3,59
Planejamento	4,80	4,91	2,67	2,40	2,33	3,42
Número de sócios	2,60	2,73	3,17	3,60	3,33	3,09
Diversidade interesses dos sócios	2,90	3,55	1,83	3,60	3,00	2,98
* Maiores médias observadas.						
§ Fator mais importante.						

Tabela 37. Valores médios observados em uma situação real, para as expectativas existentes no início do negócio – empresas extintas.

Por outro lado, para os entrevistados das empresas extintas, o fator mais importante para o sucesso do negócio na fase da gênese é a identificação de uma oportunidade.

As tabelas 38 e 39 apresentam as maiores médias atribuídas por entrevistados de empresas ativas e extintas, respectivamente, sobre os fatores mais importantes para o sucesso na fase de operação (gestão) interna da organização. Embora os fatores mudem de nota ano a ano, as maiores médias também estão em destaque de cor e acrescidas de um símbolo (*).

Situação Real Empresas em Atividade	Ano					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Fatores Internos						
Adequação dos produtos §	6,22	6,20*	6,25	6,43*	6,24*	6,27
Habilidade para situações novas	6,32*	6,18	6,30*	6,27	6,21	6,26
Conhecimento do mercado	6,02	6,20*	6,05	6,22	6,25	6,15
Preço	5,80	6,02	5,97	5,65	5,94	5,88
Controle administrativo	5,80	5,58	5,85	6,10	6,04	5,87
Gestão capital de giro	5,44	5,67	5,46	5,68	5,79	5,61
Conhecimento da legislação	4,98	5,85	5,77	5,55	5,65	5,56
* Maiores médias observadas.						
§ Fator mais importante.						

Tabela 38. Valores médios observados em uma situação real para fatores internos associados à gestão da empresa – empresas em atividade.

Situação Real Empresas Extintas	Ano					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Aspectos Internos						
Adequação dos produtos §	5,20	5,91	4,17	6,60	5,33	5,44
Conhecimento do mercado	5,80	5,73	5,17	5,40	5,00	5,42
Habilidade para situações novas	5,80	5,45	4,33	5,80	5,40	5,36
Preço	5,50	5,64	3,67	5,20	5,67	5,14
Controle administrativo	6,10	5,82	4,67	4,60	3,50	4,94
Gestão capital de giro	5,00	5,27	4,33	6,00	3,17	4,75
Conhecimento da legislação	5,50	5,40	3,50	6,00	3,17	4,71
* Maiores médias observadas.						
§ Fator mais importante.						

Tabela 39. Valores médios observados em uma situação real para fatores internos associados à gestão da empresa – empresas extintas.

As tabelas 40 e 41 apresentam as médias anuais, com destaque para as maiores, atribuídas aos fatores operacionais externos, na perspectiva prática, ou seja, de uma situação real, na opinião dos entrevistados de empresas ativas e extintas, respectivamente.

Situação Real Empresas em Atividade	Anos					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Aspectos Externos						
Oferta de insumos §	5,45	5,37*	5,63*	5,59*	5,64*	5,54
Financiamento de compras	5,25	5,28	5,00	4,90	5,14	5,11
Mercado reduzido	5,46*	5,03	5,05	4,95	5,04	5,11
Concorrência	5,11	4,95	4,80	5,00	4,96	4,96
Financiamento de vendas	5,00	5,23	4,73	4,79	4,49	4,85
Acesso a financiamento	4,46	4,62	4,57	4,16	4,65	4,49
* Maiores médias observadas.						
§ Fator mais importante.						

Tabela 40. Valores médios observados em uma situação real para aspectos externos associados à gestão da empresa – empresas em atividade.

Situação Real Empresas Extintas	Ano					Média
	2000	2001	2002	2003	2004	
Aspectos Externos						
Mercado reduzido §	5,1	6,18	4,5	5	6,33	5,422
Oferta de insumos	4,9	5,09	5,5	4,8	3,6	4,778
Concorrência	5,3	6	4,33	3,4	4,83	4,772
Financiamento de vendas	4,8	4,91	3,5	6,8	3	4,602
Financiamento de compras	4,8	4,64	3,83	6	2,8	4,414
Acesso a financiamento	4,6	3,64	4,17	3,6	1,83	3,568
* Maiores médias observadas.						
§ Fator mais importante.						

Tabela 41. Valores médios observados em uma situação real para fatores externos associados à gestão da empresa – empresas extintas.

As informações contidas nas tabelas de valores médios atribuídos pelos entrevistados da amostra selecionada, entre as empresas registradas na Jucesc, no período de 2000 a 2004, foram reunidas na Figura 18, em que se apresentam em destaque os fatores mais relevantes nas duas fases do negócio, sob a perspectiva real, ou seja, do que foi mais relevante no empreendimento do entrevistado.

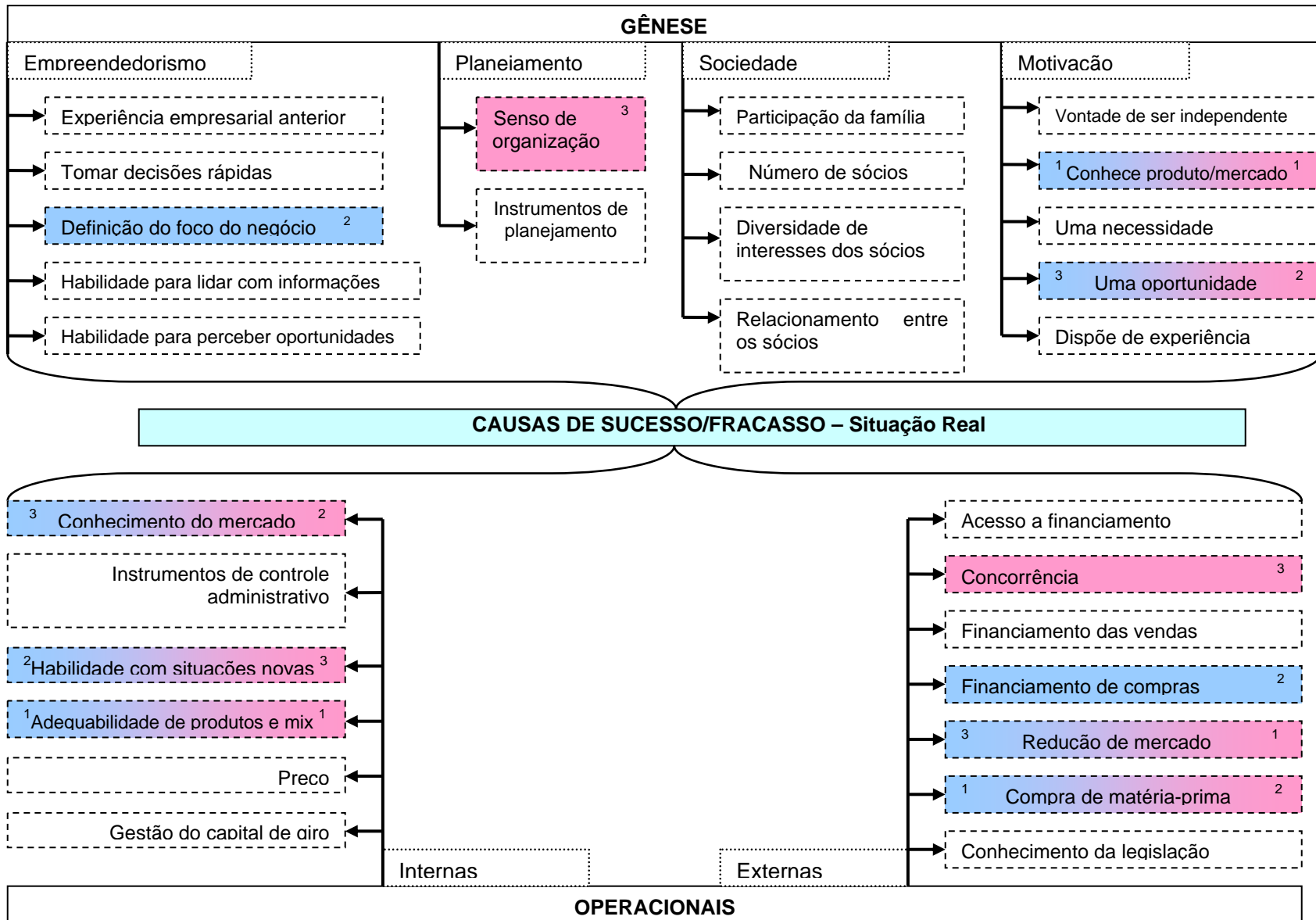


Figura 19. Causas de sucesso/fracasso de acordo com a opinião dos entrevistados na perspectiva real.

O destaque em cor azul representa as médias atribuídas por entrevistados de empresas ativas, enquanto o destaque rosa representa as médias atribuídas pelos entrevistados das empresas extintas. Os casos em que existem as duas cores representam coincidências de opinião entre entrevistados de empresas ativas e extintas.

A Figura 20 a seguir apresenta um quadro comparativo entre as maiores médias atribuídas pelos entrevistados sobre suas expectativas no início do empreendimento. As figuras 21 e 22 apresentam o mesmo quadro comparativo para os aspectos internos e externos relacionados à operação do empreendimento.

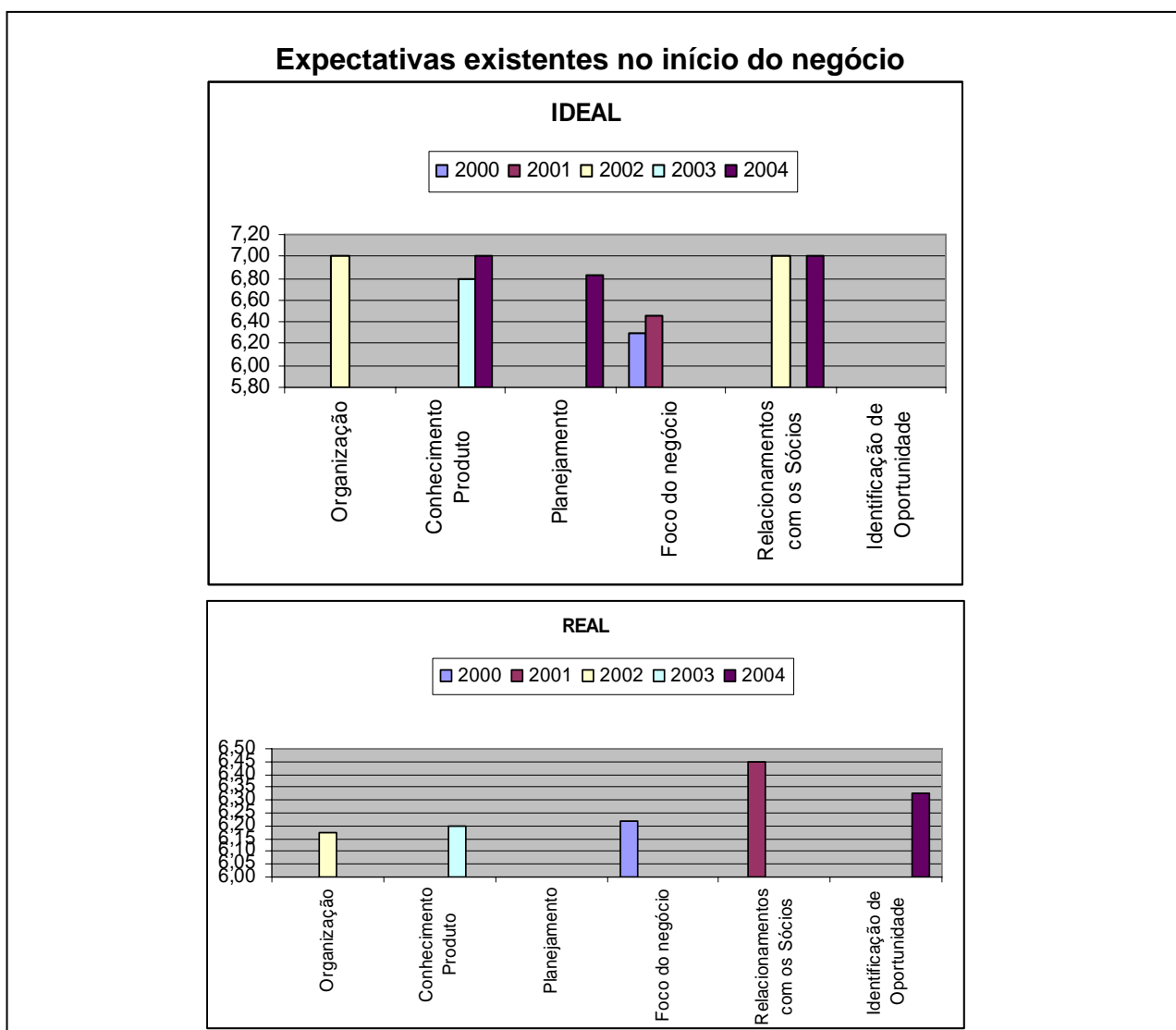


Figura 20. Expectativas existentes no início do negócio, de acordo com as maiores médias atribuídas pelos entrevistados ao ano em que iniciou sua empresa.

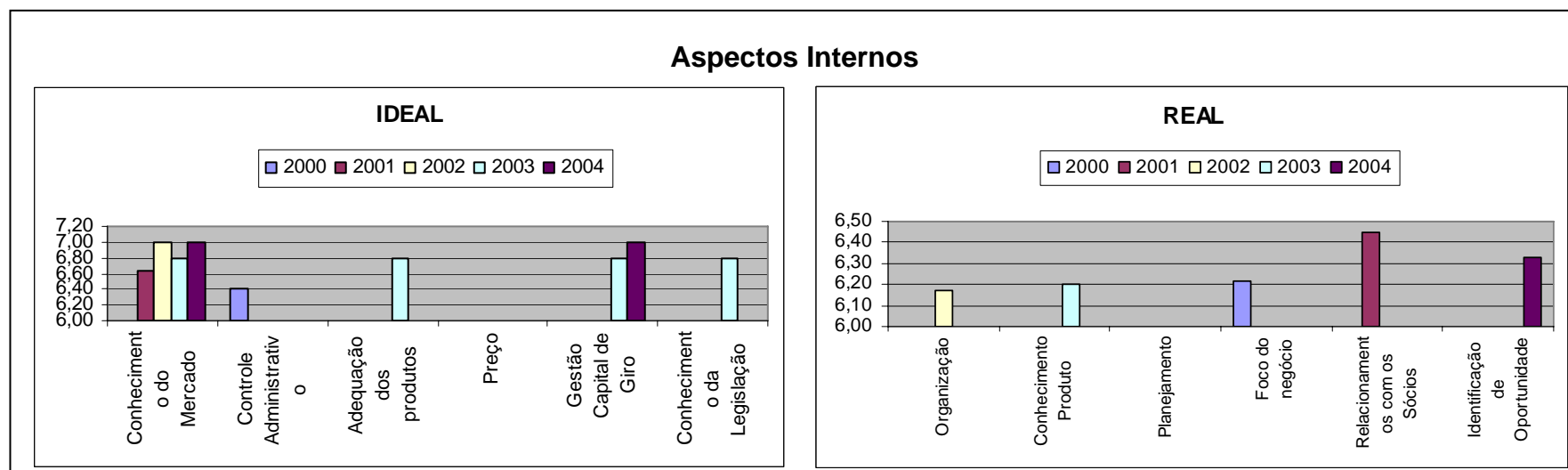


Figura 21. Maiores médias referentes aos aspectos internos.

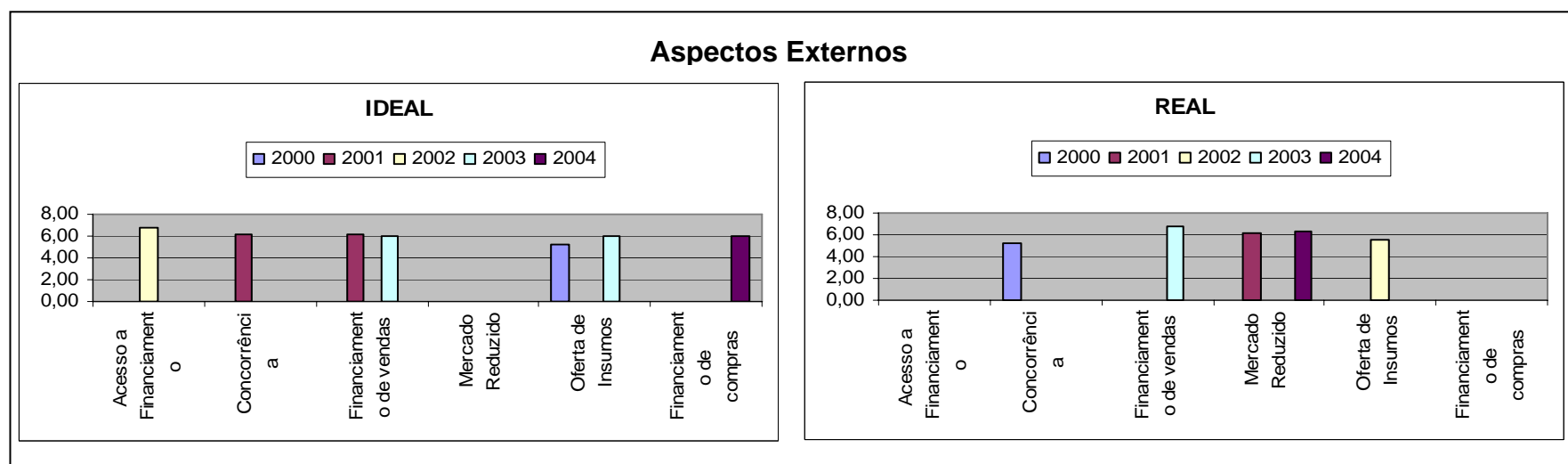


Figura 22. Maiores médias referentes aos aspectos externos.

4.8 Considerações Finais do Capítulo

A análise das entrevistas permitiu obter informações sobre os fundadores: seu perfil; atividade exercida antes da constituição do empreendimento; motivos que impulsionaram a abertura do negócio, e revelou que 77% dos empresários vislumbraram uma oportunidade. Sobre a fonte de remuneração, no primeiro ano de atividade, observou-se que aproximadamente 65,6% dos fundadores tinham no negócio sua única fonte de renda, em empresas ativas, enquanto, em empresas extintas, esse número passou para 34,4%.

Sobre o empreendimento obtiveram-se informações sobre o número de sócios, a participação dos familiares no empreendimento, a condição legal dos funcionários e o setor de atividade econômica predominante. Nos estabelecimentos que fecharam obtiveram-se informações sobre a comunicação ou não de baixa na Jucesc e, nesse caso, o motivo para tal atitude.

Com respeito a fatores considerados condicionantes das atividades do empreendimento, os entrevistados forneceram suas opiniões sobre: busca por assessoria, as áreas de conhecimento mais importantes para o sucesso, medidas de políticas públicas necessárias para o negócio prosperar, razões para o fechamento e para a sobrevivência do empreendimento e fatores de sucesso.

O volume de investimento fixo, capital de giro, origem dos recursos financeiros, faixa de faturamento, tipo de clientes, recuperação do investimento, participação em redes associativas e atividades exercidas após o fechamento do empreendimento foram pesquisados no item Indicadores econômicos.

O cálculo do índice de mortalidade das MPEs catarinenses demonstra que mais de metade dos empreendimentos fecham após cinco anos de abertura.

As causas de sucesso/fracasso, de acordo com a perspectiva real e ideal apresentaram diferentes resultados. Na ótica do ideal, na gênese do empreendimento, os entrevistados de empresas ativas apontaram a maior média para o planejamento, enquanto os de empresas extintas, para a composição societária. Na fase operacional interna, as causas com maiores médias foram: instrumentos de controle administrativo e conhecimento do mercado, para empresas em atividade e extintas, respectivamente.

Ambas as empresas consideraram o fator operacional externo mais relevante o acesso a financiamento.

Já na perspectiva real, ou seja, relacionada à gênese do empreendimento na prática, os entrevistados apontam para a motivação como causa de sucesso em ambos os tipos de empresas. A mesma coincidência ocorre para a causa operacional interna com maior média para adequação do produto e mix. Quanto a questão operacional externa, as empresas em atividade consideraram a causa mais relevante a compra de matéria-prima, enquanto, para empresas extintas, a redução do mercado recebeu maior média.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo, se apresenta uma análise desta tese com relação aos objetivos propostos no tópico 1.2, se tece alguns comentários sobre ações, consideradas relevantes para entidades que se preocupam com o aumento dos percentuais de sucesso das MPEs catarinenses, além de recomendações para trabalhos futuros.

O primeiro objetivo específico desta tese referia-se à identificação na literatura de fatores de sucesso e/ou fracasso das MPEs, e encontraram-se autores que apontam os sintomas de sobrevivência dessas empresas. O Sebrae agrupa esses sintomas em habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional.

A pesquisa bibliográfica permite afirmar que a gestão de um novo empreendimento se divide em duas fases distintas: uma relacionada à gênese, que contempla o desejo do empreendedor de iniciar o novo empreendimento, suas motivações, a escolha dos sócios e o planejamento do negócio. A outra fase refere-se aos assuntos operacionais do funcionamento da empresa.

O segundo objetivo específico era levantar junto a consultores e especialistas as causas de sucesso/fracasso, por meio de um *workshop* com consultores de MPEs cadastrados no Sebrae-SC e com pesquisadores da Universidade Federal de Santa Catarina. Este trabalho originou um instrumento de coleta de dados específico.

O terceiro objetivo consistiu na realização da pesquisa de campo nas MPEs no Estado de Santa Catarina o que gerou, além de conteúdo para esta tese um banco de dados disponível para futuros trabalhos.

Quanto ao perfil dos empresários que responderam aos instrumentos de coleta de dados compôs-se por sócios-gerentes predominantemente do sexo masculino, e mais de 50% deles tinha idade entre 30 e 49 anos. Quanto à atividade exercida antes de constituir o empreendimento, observaram-se diferenças no perfil dos empreendedores de empresas ativas, predominantemente funcionários públicos, e no

de empreendedores de empresas inativas, cuja predominância foi de ex-funcionários de empresas privadas.

Questionados sobre o motivo de abertura do empreendimento, 34% dos entrevistados disseram ter identificado uma oportunidade de negócio, ao que se seguiu o desejo de ter seu próprio negócio.

As empresas pesquisadas demonstraram que a participação de familiares em cargos gerenciais é baixa, mas não se pesquisou o motivo dessa decisão dos empreendedores. Sugere-se que trabalhos futuros se realizem para identificar essa causa.

Um dado surpreendente foi obtido sobre a procura de assessoria pelos empresários no início do negócio. Embora mais de 50% não o façam, ao considerar a totalidade de empresas ativas que procuram assessoria, pode-se afirmar que 62,5% consultam apenas o contador. Nas empresas extintas, esse número cai para 44,4%.

Por outro lado, a procura por assessoria do Sebrae, considerando-se a totalidade das empresas que buscam esse tipo de auxílio, é de 30,96% das empresas ativas e 38,9% das extintas.

Observou-se também que pouco mais da metade das empresas extintas (53,85%) comunicaram à Junta Comercial do Estado de Santa Catarina a baixa da referida organização, alegando esperança de reabrir o negócio.

O quarto objetivo apontou que muitas causas conduzem tanto ao sucesso quanto ao fracasso das MPEs, tanto sob a perspectiva real quanto ao idealizado pelos entrevistados.

Assim, à luz do exposto ao longo do trabalho, considera-se que os sintomas de mortalidade das micro e pequenas empresas no Estado de Santa Catarina apontadas pelos pesquisados como mais relevantes, com base no primeiro instrumento de pesquisa, foram: carga tributária, falta de capital de giro e inadimplência dos clientes. Por outro lado, os fatores de sucesso mais relevantes citados pelos entrevistados foram: bom conhecimento do mercado, boa estratégia de vendas, empresário com persistência e perseverança e aproveitamento das oportunidades do negócio.

O segundo instrumento de pesquisa utilizado possibilitou analisar as causas de sucesso/fracasso das MPEs do estado sob duas perspectivas: real (fatores relevantes

na história do empreendimento) e ideal (fatores que o empreendedor acredita serem os mais importantes para sucesso de um negócio).

Do ponto de vista do real, segundo os entrevistados, os fatores mais importantes foram: conhecimento do produto/mercado, foco no negócio, identificação de oportunidades, organização e adequação dos produtos.

Por outro lado, na perspectiva ideal, os fatores mais importantes foram: organização, relacionamento entre os sócios, conhecimento do mercado, foco no negócio e identificação de oportunidades.

Sugere-se que trabalhos futuros pesquisem como se dá o tratamento dessas causas nas empresas em atividade e nas empresas extintas.

Na seqüência serão relacionadas algumas ações para aumentar a longevidade dos empreendimentos, e que podem orientar futuros trabalhos.

1. Facilitar o acesso dos candidatos a empresários a conteúdos que possibilitem o devido preparo para decidir quanto a como empreender o novo negócio. A pesquisa revela que 77% dos empreendedores constitui seu negócio porque identificou oportunidade, o que não significa sucesso garantido. Localiza-se pois, nos candidatos a empresários um contingente potencial para investir com vistas a criar MPEs com melhor condição de mantê-las em atuação.
2. Desenvolver ações de capacitação, nas áreas consideradas pelos entrevistados como mais relevantes (planejamento, organização empresarial, vendas e análise financeira) e implementá-las continuamente. Nota-se também, pelas respostas obtidas que o contador e o Sebrae constituem-se nos principais pontos de apoio, o que pode facilitar o acesso à capacitação por intermédio desses mecanismos.
3. Criar mecanismos que possibilitem atualização cadastral das MPEs a fim de facilitar sua localização e acompanhar sua trajetória, com vistas a acompanhar sua longevidade.
4. Conforme os dados desta pesquisa, 77,81% das empresas ativas e 85,74% das empresas extintas não participam de redes, sugere-se estudos com vistas a identificar os motivos e formas de incentivar a

criação de redes, apresentadas no cenário econômico atual como relevante medida para diminuir a vulnerabilidade das MPEs.

5. Facilitar o acesso, por parte dos candidatos a empresários ou empresários em atividade, aos conteúdos disponíveis para melhoria de gestão, como por exemplo o programa do Sebrae onde as MPEs tem oportunidade de acessar os avanços tecnológicos do respectivo setor (Sebraetib – Tecnologia Industrial Básica), disponível a Instituições como Universidades, Fundações, Institutos; ou a Rede Metrológica, onde as MPEs tem oportunidade de se utilizar dos laboratórios cadastrados e credenciados, para fazer seus ensaios com vistas a atender a legislação e as exigências do mercado.
6. Desenvolver ações que possibilitem a compreensão da importância do território para o sucesso e a longevidade das MPEs. Entende-se aqui territórios como espaços socialmente organizados, vistos em função de suas capacidades para criar, acessar e materializar inovações e ainda, gerar sinergias entre os responsáveis pelas atividades produtivas. A concretude desta proposta de motivação para a interação no âmbito do território, por parte dos poderes locais (instituições, empresas e organizações diversas), não responde a um modelo único, como demonstram os diversos instrumentos utilizados nas diferentes experiências, tais como: incubadoras de empresas, balcões de negócios, institutos tecnológicos, observatório econômico, além de outros. Pode-se reforçar a percepção das potencialidades existentes, ao tempo em que se pode buscar a remoção das barreiras que distanciam as MPEs das soluções disponíveis localmente, com vistas a um possível aumento da competitividade. O tema pode ser explorado a ponto de desenvolver alternativas para o fortalecimento das MPEs com utilização dos preceitos conceituais de espaço e território como fatores estratégicos para a competitividade das mesmas.
7. Incentivar a melhoria do capital social e capital humano com o desenvolvimento de governança local.

8. Percebe-se uma lacuna para estudo, localizada na descoberta do impacto desse capital social, o capital humano, na governança para o surgimento e a longevidade de MPEs, uma vez que as limitações deste estudo não alcançaram tais veredas, restando apenas o aproveitamento das referências aqui citadas.
9. Promover orientação ao empresário que recorre a financiamentos sobre as vantagens e desvantagens deles, uma vez que os entrevistados indicaram a relevância dos financiamentos entre as causas de sucesso/fracasso da MPEs, tanto de natureza operacional interna (gestão do capital de giro) como externa (acesso a financiamento).
10. Desenvolver arcabouço de medidas a ser implementadas pelos governos federal, estadual e municipal, no sentido da inserção das MPEs nas compras governamentais. As dificuldades enfrentadas pelas MPEs, no âmbito do acesso a novos mercados e a crescente concorrência, além das restrições para ingressar nesse nicho, validam esta proposta como alternativa para o fortalecimento do segmento.
11. Potencializar as ações de apoio e suporte, notadamente, aquelas oferecidas pelos contadores e Sebrae.
12. Adequar matriz curricular das instituições que oferecem cursos relacionados com a área, no sentido de dotá-los de preceitos teóricos e práticas que se coadunem com os desafios emergentes e os apontamentos desta pesquisa. Consultar o quadro dos fatores condicionantes às atividades, fundamentos originados da percepção dos entrevistados, que indicam quais os conteúdos que precisam ser ampliados e adequados para efetivo aproveitamento por parte dos empresários.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALDRICH, H. E.; WIEDENMAYER, G. From traits to rates: an ecologia perspective on organizational foundings. In: KATZ, I. A.; BROCKHAUS Sr. R. H. (eds.). **Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth**. v.1. Greenwich CN: JAI Press, 1993. p.145-195.

ALDRICH, H.; ZIMMER, C. Entrepreneurship Through Social Networks. In: **Art and Science of Entrepreneurship**. Cambridge: Mass Ballinger, 1986.

ALMQUIST, E.; ANGUST, S. Role model influences on college women's career aspirations. **Merril-Falmer Quarterly**. July 1971.

BARNARD, Chester. "Cooperation". In: **The sociology of organizations**: basic studies. Oscar Grusky and George A. Miller editors. 2nd ed. New York: Free Press, 1979. p. 84-97.

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

BATISTA, Antonio. **Estratégias de desenvolvimento e fatores críticos**. Fundação Dom Cabral: Programa de Desenvolvimento de Lideranças, Sistema SEBRAE, 2003.

BAUM, J. Robert; LOCKE, Edwin A.; SMITH, Ken G. A multi-dimensional model of venture growth. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 29-303, 2001.

BERNHOEFT, R. Preparo do acionista na empresa familiar. **Gazeta Mercantil**, 20 jul. 1999, p. A3.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BROCKHAUS, Robert H.; NORD, Walter R. **An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision**: personal characteristic vs. environmental conditions. Proceedings: Academy of Management, 1979.

BROLLO, Milton X. **Intenção empreendedora**: um modelo econômico-psicológico entre estudantes universitários. Qualificação de defesa de doutorado do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa

Catarina. Florianópolis: UFSC, 2005

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARSUD, Alan L., GAGLIO, Connie. M. & KENNETH, W. Olm. **Entrepreneurs-mentors, networks and successful new venture development: an exploratory study**. Proceedings, Conference on Entrepreneurship, april 1986.

CHRISTIANSEN, Clayton. **The innovators dilemma**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira, 2003.

DOLABELA, F. C. C. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999(a).

DORAN, Roslyn; GORMAN, Colm. Mission statements in small and medium-sized businesses. **Journal of Small Business Management (JSBM)**. v. 37 n. 4, out. 1999.

FERRARI, M. M. Lamattina de diseño de estrategias y políticas para pequeñas y medianas empresas. **Administración de Empresas**. v. 18, n. 213, p. 647-60, 1987.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedores y proprietários**: dirigentes de pequena empresa (PME). Universidad de Yucatán, julio 2003.

FLECK, Denise. Desafios do crescimento corporativo e suas conseqüências para a perenidade da empresa. Economia Empresarial. **Revista Economia & Conjuntura: Análise da Conjuntura Macroeconômica**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 39, abr. 2003.

FORMAINI, R. L. The engine of capitalist process: entrepreneurs in economic theory. **Economic and Financial Review**. Fourth quarter, 2001.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. BASTOS JUNIOR, Paulo Alberto *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**: 2004. Curitiba: IBQP; SEBRAE, 2005.

GEUS, Aries de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIANNETTI, Eduardo. **O valor do amanhã**: ensaio sobre a natureza dos juros. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

GODOI, Christiane K. **Categorias da motivação na aprendizagem**. 2001. 417 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GRZYBOVSKI, Denise; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UFP, 2000.

HISRICH, Robert D.; PETER, Michael. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2000. documentos vistos neste local.

INSTITUTO EMPREENDER ENDEAVOR. **Como fazer um empresa dar cento em um país incerto**: conselhos e lições dos empreendedores mais bem-sucedidos do Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial**: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 2005. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

JOHNSON, B. **Toward a multidimensional model of entrepreneurship**: the case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1990.

KALANTARIDIS, Christos. Internationalization, strategic behavior; and the small firm: a comparative investigation. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 3, p. 245-262, 2004.

KIYOSAKI, Robert T. **Empreendedor rico**: 10 lições para ter sucesso no seu próprio negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

LEI GERAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Anteprojeto de Lei, abril 2005. Disponível em: <http://www.cni.org.br/empauta/pdf_frente_empresarial/leigerai.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2006.

LETHBRIGFE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n. 7, p.185-200, jun. 1997.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (Org.). **Empreender** : identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2004.

McCLELLAND, David C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, 1986.

_____. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, Peter (ed.). **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971, p.109-122.

_____. **The achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1971.

MITCHELL, Ronald K. **Research statement**. Proceedings: Academy of Management. December 20th, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOREIRA, Sergio. **Por um modelo catarinense de desenvolvimento para o século XXI**. [S.I.]: PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2005.

OLIVEIRA, Jair de, **Empreendedorismo no âmbito da administração pública**. Líder de Bandeirantes, 24 mar. 2004.

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: [s.n.], 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PALICH, L. E.; BAGBY, D.R. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom. **Journal of Business Venturing**, 1995.

PAIVA Jr., Fernando Gomes. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

POCHMANN, M. **O movimento de desestruturação do mercado de trabalho brasileiro nos anos 90: uma análise regional**. Campinas: Cesit/IE/Unicamp, 1998.

PUBLISHING, Peter Collin. **Dicionário de negócios – francês**. Dicionários temáticos e enciclopédias. [S.I.]: SBS, 2002.

RAIS. **Relatório 2004**. Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego. São Paulo, 2004.

RAIS/TEM. Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 12 abr. 2006.

REVISTA EMPRESA FAMILIAR. Entrevista: **Empresa Familiar**. São Paulo, ISSN: 1808-6349.

ROBBINS, S. **Organizational behavior**. [S.l.]: NJ-Prentice Hall, 1996.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Pergamon Journals**, v. 20, n. 3, p. 45-52. Great Britain, 1987.

SEBRAE-SP. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. Pesquisas Econômicas, 2005. Disponível em: <www.sp.sebrae.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2006.

SEBRAE-NC. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília, 2004.

SEBRAE-NC. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília, 2003.

SHANE, Scott; LOCKE, Edwin; COLLINS, Christopher J. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**, p. 257-279, 2003.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, n. 25, p. 217-226, 2000.

SHAPIRO, Abert. **Entrepreneurship and economic development**. Wisconsin: Project INSEED, 1975.

SCHUMPETER, Joseph. **Theories of economic development**. Cambridge, MA: [s.n.], 1934.

SMAKE, J.; GRANGER, C. Same-sex and opposite-sex teacher model influences on science career commitment among high school students. **Journal of Educational Psychology**. April 1978.

SMIRICICH, Linda; STUBBART, Charles. Estrategic management in an enacted world. **Academy Management Review**, v. 10, n. 4. p.724-736, 1985.

SMITH, Eugene S.; HAMPTON, Ive; CHASTON, Ian; BADGER, Beryl. Managerial behavior; entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of Small**

Business Management, v. 41, n. 1, p. 47-67, 2003.

SOIFER, Jack. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SOUZA, Eda C. L. de; GUIMARÃES, Tomás de A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

TABATONI, P.; JARNIOU, P. **Lês systèmes de gestion**: politiques et structures. Paris: Puf, 1975.

WARREN, Buffett. IN Your toes know. **Business**, v.10, n.3, maio/jun. 1988.

WEBER, Max. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. Londres: Allen & Unwin, 1930.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio Virgílio. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

<<http://www.ibqppr.org.br/produtos.htm>. acesso em 03/02/2006>.

D.S Consultoria Educacional e Empresarial S/S LTDA. Site de Consultoria para empresas familiar. Disponível em:<www.empresafamiliar.com.br>/ Acesso em 18 março de 2006.

Ministério do Trabalho e Emprego. Site oficial do Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em:

http://www.mte.gov.br/EstudiososPesquisadores/PDET/Conteudo/rais_default.asp.

Acesso em 20/02/2006.

ANEXO I

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

- Questionário empresas em atividade:
 - Caracterização das empresas
 - Perfil do sócio-gerente
 - Fatores condicionantes à atividade da empresa
 - Utilização de produtos serviços do Sebrae
 - Indicadores econômicos

		
FUNDAÇÃO DO ENSINO DA ENGENHARIA EM SANTA CATARINA - FEESC	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE SC

PESQUISA SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS E FATORES CONDICIONANTES

- EMPRESAS EM ATIVIDADE -

Nº do registro na Ficha de Controle | |_|_|_|_|_|_|_|_|

Nº do Questionário | |_|_|_|_|_|_|_|_|

I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome ou razão social da empresa (**Preencha o nome constante do cadastro**):

2. Setor de atividade principal

2.1. () Indústria

2.2. () Comércio

2.3. () Serviços

2.4. () Agropecuária (Extração vegetal, Caça e Pesca)

3. Porte da empresa (número de pessoas ocupadas)

3.1 | |_|_|_|_|_|_|_|_| Sócios Gerentes

3.2 | |_|_|_|_|_|_|_|_| familiares que trabalham na empresa em tempo integral

3.3 | |_|_|_|_|_|_|_|_| quantos familiares ocupam cargo gerencial

3.4 | |_|_|_|_|_|_|_|_| empregados com carteira assinada

3.5 | |_|_|_|_|_|_|_|_| empregados sem carteira assinada

3.6 | |_|_|_|_|_|_|_|_| TOTAL

4. SIMPLES FEDERAL

4.1. () Optante

4.2. () Não Optante

4.3. () Não se enquadra no SIMPLES

II. PERFIL DO SÓCIO-GERENTE

5. Entrevistado (**Nome do Sócio-Gerente**)

--

6. Sexo:

6.1. <input type="checkbox"/> Masculino	6.2. <input type="checkbox"/> Feminino
---	--

7. Idade:

7.1. <input type="checkbox"/> 18 a 24 anos	7.3. <input type="checkbox"/> 30 a 39 anos	7.5. <input type="checkbox"/> 50 anos e acima
7.2. <input type="checkbox"/> 25 a 29 anos	7.4. <input type="checkbox"/> 40 a 49 anos	

8. Escolaridade:

8.1. <input type="checkbox"/> até o primário incompleto	8.3. <input type="checkbox"/> ginásio completo até colegial incompleto	8.5. <input type="checkbox"/> superior completo
8.2. <input type="checkbox"/> primário completo até ginásio incompleto	8.4. <input type="checkbox"/> colegial completo até superior incompleto	

9. Que atividade exercia antes de constituir esta empresa?

9.1. <input type="checkbox"/> funcionário público	9.6. <input type="checkbox"/> vivia de rendas
9.2. <input type="checkbox"/> funcionário de empresa privada	9.7. <input type="checkbox"/> dona de casa
9.3. <input type="checkbox"/> autônomo	9.8. <input type="checkbox"/> aposentado
9.4. <input type="checkbox"/> empresário	9.9. <input type="checkbox"/> atuava no mercado informal
9.5. <input type="checkbox"/> estudante	9.10. <input type="checkbox"/> outra atividade. Citar:

10. Qual a experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócio?

10.1. <input type="checkbox"/> diretor/gerente de outra empresa	10.5. <input type="checkbox"/> trabalhava como autônomo no ramo
10.2. <input type="checkbox"/> funcionário de outra empresa	10.6. <input type="checkbox"/> trabalhava como autônomo em outra atividade
10.3. <input type="checkbox"/> sócio/proprietário de outra empresa	10.7. <input type="checkbox"/> nenhuma
10.4. <input type="checkbox"/> alguém na família tinha um negócio similar	10.8. <input type="checkbox"/> outra. Citar:

11. Por que resolveu constituir ou participar da sociedade desta empresa?

11.1. () desejo de ter o próprio negócio	11.8. () estava desempregado
11.2. () tinha experiência anterior	11.9. () tinha capital disponível
11.3. () tinha tempo disponível	11.10. () identificou uma oportunidade de negócio
11.4. () para aumentar renda / melhorar de vida	11.11. () aproveitou incentivos governamentais
11.5. () estava insatisfeito no seu emprego	11.12. () aproveitou algum programa de demissão voluntária
11.6. () foi demitido e recebeu FGTS /indenização	11.13. () outra razão. Citar:
11.7. () por influência de outras pessoas	

12. No primeiro ano de funcionamento, a empresa era a sua única atividade remunerada?

12.1. () sim, era a única fonte de remuneração	12.2. () Não, tinha outra fonte de remuneração
---	---

III. FATORES CONDICIONANTES À ATIVIDADE DA EMPRESA

13. Na condução/gerenciamento da empresa, com quem o Sr(a). procurou assessoria/auxílio? **(admite mais de uma opção)**

13.1. () pessoas que conheciam o ramo	13.7. () SESI	Das opções assinaladas, qual a mais importante e/ou útil em relação à assessoria / auxílio prestado? _ _ _ _ _
13.2. () empresas de consultoria, consultores	13.8. () SENAR	
13.3. () associação de empresas do ramo	13.9. () SENAI	
13.4. () contador	13.10. () entidades de classe	
13.5. () SEBRAE	13.11. () nenhum	
13.6. () SENAC	13.12. () outro. Citar	

14. Quais são as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa? **(contribuição espontânea)**

15. Indique as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa:

15.1. () desconhecimento do mercado	15.9. () ponto / local inadequado
15.2. () falta de crédito bancário	15.10. () carga tributária elevada
15.3. () problemas financeiros	15.11. () falta de mão-de-obra qualificada
15.4. () maus pagadores	15.12. () falta de conhecimentos gerenciais
15.5. () falta de clientes	15.13. () recessão econômica no país
15.6. () falta de capital de giro	15.14. () problemas com a fiscalização
15.7. () concorrência muito forte	15.15. () outra. Citar:
15.8. () instalações inadequadas	

16. Dentre os fatores listados a seguir, cite os mais importantes para o sucesso de uma empresa?

16.1. () boa estratégia de vendas	16.8. () re-investimento dos lucros na própria empresa
16.2. () aproveitamento das oportunidades de negócios	16.9. () capacidade do empresário para assumir riscos
16.3. () ter um bom administrador	16.10. () terceirização das atividades meio da empresa
16.4. () bom conhecimento do mercado onde atua	16.11. () ter acesso a novas tecnologias
16.5. () capacidade de liderança do empresário	16.12. () empresário com persistência/perseverança
16.6. () uso de capital próprio	16.13. () outro. Citar:
16.7. () criatividade do empresário	

17. Quais são as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa?

17.1. () organização empresarial	17.2. () análise financeira	17.3. () planejamento
17.4. () conjuntura econômica	17.5. () processo decisório	17.6. () marketing / propaganda
17.7. () vendas	17.8. () informática	17.9. () relações humanas
17.10. () outras. Citar:		

18. Que tipo de assessoria ou auxílio o(a) Sr(a). acredita que teria sido útil para enfrentar as dificuldades pelas quais a sua empresa passou?

19. Quais das alternativas de medidas de política pública a seguir listadas o(a) Sr(a). acredita que são mais necessárias para apoio às MPE?

19.1. () acesso às Compras Governamentais	19.5. () crédito preferencial (juros e prazos)
19.2. () programa de treinamento de pessoal	19.6. () disponibilização de informações de mercado
19.3. () tratamento tributário diferenciado	19.7. () programa para facilitar as exportações
19.4. () programa de cooperativismo	19.8. () Outra. Citar:
19.5. () desburocratização do registro/baixa de empresas	

V. INDICADORES ECONÔMICOS

22. Aproximadamente, qual foi o valor do investimento fixo (máquinas/equipamentos, mobiliário, etc) e do capital de giro (partes, peças, componentes, matéria-prima, etc) para o funcionamento da sua empresa e qual a origem e os respectivos percentuais do total dos recursos informados?

22.1. Investimento fixo:	R\$ _____	22.2. Capital de Giro:	R\$ _____
Origem dos Recursos:	Percentual (%):	Origem dos Recursos:	Percentual (%):
22.1.1. () recursos próprios (pessoais / família)		22.2.1. () recursos próprios (pessoais / família)	
22.1.2. () empréstimo bancário		22.2.2. () empréstimo bancário	
22.1.3. () empréstimo com amigos / parentes		22.2.3. () empréstimo com amigos / parentes	
22.1.4. () limite de crédito do cheque especial		22.2.4. () limite de crédito do cheque especial	
22.1.5. () cartão de crédito		22.2.5. () cartão de crédito	
22.1.6. () cheques pré-datados		22.2.6. () cheques pré-datados	
22.1.7. () outra. Citar:		22.2.7. () outra. Citar:	
TOTAL:	100%	TOTAL:	100%

23. Qual a faixa de faturamento bruto anual dessa empresa?

23.1. () até R\$ 60 mil	23.5. () acima de R\$ 600 mil até R\$ 840 mil
23.2. () acima de R\$ 60 mil até R\$ 120 mil	23.6. () acima de R\$ 840 mil até R\$ 1.080 mil
23.3. () acima de R\$ 120 mil até R\$ 360 mil	23.7. () acima de R\$ 1.080 mil até R\$ 1.200 mil
23.4. () acima de R\$ 360 mil até R\$ 600 mil	23.8. () acima de R\$ 1.200 mil

24. Qual é o principal cliente da empresa?

24.1. () clientes de balcão (varejo)	24.4. () central de compras
24.2. () empresas privadas	24.5. () lojas de departamentos
24.3. () órgãos públicos	24.6. () outros. Citar:

25. A empresa participa de alguma Rede Associativa, tais como;

25.1. () Cooperativas	25.4. () não participa de Rede Associativa
25.2. () Franquias	25.5. () outros. Citar:
25.3. () Associação de produção, compra ou vendas ou consórcio	

Identificação do Entrevistador

Nome:

Rubrica:

Data _____ da
Entrevista:
Data _____ da
Verificação:

ANEXO II

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

- Questionário empresas extintas:
 - Caracterização das empresas
 - Perfil do sócio gerente
 - Fatores condicionantes à atividade da empresa
 - Utilização de produtos serviços do Sebrae
 - Indicadores econômicos

		
FUNDAÇÃO DO ENSINO DA ENGENHARIA EM SANTA CATARINA – FEESC	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE SC

PESQUISA SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS E FATORES CONDICIONANTES - EMPRESAS EXTINTAS -

Nº do registro na Ficha de Controle |__|__|__|__|__| Nº do Questionário |__|__|__|__|__|

I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome ou razão social da empresa (**Preencha o nome constante do cadastro**):

2. Setor de atividade principal

2.1. () Indústria 2.2. () Comércio 2.3. () Serviços 2.4. () Agropecuária (Extração Vegetal, Caça e Pesca)

3. Porte da empresa (número de pessoas ocupadas)

3.1 |__|__|__|__|__| Sócios Gerentes

3.2 |__|__|__|__|__| familiares que trabalham na empresa em tempo integral

3.3 |__|__|__|__|__| empregados com carteira assinada

3.4 |__|__|__|__|__| empregados sem carteira assinada

3.5 |__|__|__|__|__| TOTAL

4. SIMPLES FEDERAL

4.1. () Optante

4.2. () Não Optante

4.3. () Não se enquadra no SIMPLES

5. Situação da empresa

5.1. () deu “baixa” na Junta Comercial

5.2. () não deu “baixa” na Junta Comercial porque:

5.2.1. () esperança de reativar a empresa

5.2.2. () burocracia

5.2.3. () custo elevado

5.2.4. () falta de tempo

5.2.5. () desconhecimento

6. Data de encerramento das atividades da empresa (pode não coincidir com a data da “baixa” na Junta Comercial)

Mês: |__|__|__|

Ano: |__|__|__|__|__|

I. PERFIL DO SÓCIO-GERENTE

7. Entrevistado (Nome do Sócio-Gerente)

--

8. Sexo:

8.1. Masculino

8.2. Feminino

9. Idade:

9.1. 18 a 24 anos

9.3. 30 a 39 anos

9.5. 50 anos e acima

9.2. 25 a 29 anos

9.4. 40 a 49 anos

10. Escolaridade:

10.1. até o primário incompleto

10.3. ginásio completo até colegial incompleto

10.5. superior completo

10.2. primário completo até ginásio incompleto

10.4. colegial completo até superior incompleto

11. Que atividade exercia antes de constituir a empresa?

11.1. funcionário público

11.6. vivia de rendas

11.2. funcionário de empresa privada

11.7. dona de casa

11.3. autônomo

11.8. aposentado

11.4. empresário

11.9. atuava no mercado informal

11.5. estudante

11.10. outra atividade. Citar:

12. Qual a experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócio?

12.1. diretor/gerente de outra empresa

12.5. trabalhava como autônomo no ramo

12.2. funcionário de outra empresa

12.6. trabalhava como autônomo em outra atividade

12.3. sócio/proprietário de outra empresa

12.7. nenhuma

12.4. alguém na família tinha um negócio similar

12.8. outra. Citar:

13. Por que resolveu constituir ou participar da sociedade desta empresa?

13.1. () desejo de ter o próprio negócio	13.8. () estava desempregado
13.2. () tinha experiência anterior	13.9. () tinha capital disponível
13.3. () tinha tempo disponível	13.10. () identificou uma oportunidade de negócio
13.4. () para aumentar renda / melhorar de vida	13.11. () aproveitou incentivos governamentais
13.5. () estava insatisfeito no seu emprego	13.12. () aproveitou algum programa de demissão voluntária
13.6. () foi demitido e recebeu FGTS/indenização	13.13. () outra razão. Citar:
13.7. () por influência de outras pessoas	

14. No primeiro ano de funcionamento, a empresa era a sua única atividade remunerada?

14.1. () sim, era a única fonte de remuneração	14.2. () Não, tinha outra fonte de remuneração
---	---

III. FATORES CONDICIONANTES À ATIVIDADE DA EMPRESA
--

15. Na condução/gerenciamento da empresa, com quem o Sr(a). procurou assessoria/auxílio?

15.1. () pessoas que conheciam o ramo	15.7. () SESI	Das opções assinaladas, qual a mais importante e/ou útil em relação à assessoria / auxílio prestado? _ _ _ _ _
15.2. () empresas de consultoria, consultores	15.8. () SENAR	
15.3. () associação de empresas do ramo	15.9. () SENAI	
15.4. () contador	15.10. () entidades de classe	
15.5. () SEBRAE	15.11. () nenhum	
15.6. () SENAC	15.12. () outro. Citar:	

16. Quais são as principais razões da empresa ter fechado ou de paralisar as atividades? (**contribuição espontânea**)

17. Quais destas razões o Sr.(a) acredita terem contribuído para o fechamento ou paralisação da empresa?

17.1. () desconhecimento do mercado	17.9. () ponto / local inadequado
17.2. () falta de crédito bancário	17.10. () carga tributária elevada
17.3. () problemas financeiros	17.1.1 () falta de mão-de-obra qualificada
17.4. () maus pagadores	17.12. () falta de conhecimentos gerenciais
17.5. () falta de clientes	17.13. () recessão econômica no país
17.6. () falta de capital de giro	17.14. () problemas com a fiscalização
17.7. () concorrência muito forte	17.15. () outra. Citar:
17.8. () instalações inadequadas	

18. Dentre os fatores listados a seguir, cite os mais importantes para o sucesso de uma empresa?

18.1. () boa estratégia de vendas	18.8. () re-investimento dos lucros na própria empresa
18.2. () aproveitamento das oportunidades de negócios	18.9. () capacidade do empresário para assumir riscos
18.3. () ter um bom administrador	18.10. () terceirização das atividades meio da empresa
18.4. () bom conhecimento do mercado onde atua	18.11. () ter acesso a novas tecnologias
18.5. () capacidade de liderança do empresário	18.12. () empresário com persistência/perseverança
18.6. () uso de capital próprio	18.13. () outro. Citar:
18.7. () criatividade do empresário	

19. Quais são as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa?

19.1. () organização empresarial	19.6. () marketing/ propaganda
19.2. () análise financeira	19.7. () vendas
19.3. () planejamento	19.8. () informática
19.4. () conjuntura econômica	19.9. () relações humanas
19.5. () processo decisório	19.10. () outras. Citar:

20. Que tipo de assessoria ou auxílio o(a) Sr(a). acredita que teria sido útil para enfrentar as dificuldades pelas quais a sua empresa passou?

21. Quais das alternativas de medidas de política pública a seguir listadas o(a) Sr(a). acredita que são mais necessárias para apoio às MPE?

21.1. () acesso às Compras Governamentais	21.5. () crédito preferencial (juros e prazos)
21.2. () programa de treinamento de pessoal	21.6. () disponibilização de informações de mercado
21.3. () tratamento tributário diferenciado	21.7. () programa para facilitar as exportações
21.4. () programa de cooperativismo	21.8. () outra. Citar:
21.5. () desburocratização do registro/baixa de empresas	

V. INDICADORES ECONÔMICOS

24. Aproximadamente, qual foi o valor do investimento fixo (máquinas/equipamentos, mobiliário, etc) e do capital de giro (partes, peças, componentes, matéria-prima, etc) para o funcionamento da sua empresa e qual a origem e os respectivos percentuais do total dos recursos informados?

24.1. Investimento fixo: R\$ _____	24.2. Capital de Giro: R\$ _____
Origem dos Recursos	Percentual (%)
24.1.1. () recursos próprios (pessoais / família)	
24.1.2. () empréstimo bancário	
24.1.3. () empréstimo com amigos / parentes	
24.1.4. () limite de crédito do cheque especial	
24.1.5. () cartão de crédito	
24.1.6. () cheques pré-datados	
24.1.7. () outras. Citar: _____	
TOTAL:	100%
Origem dos Recursos	Percentual (%)
24.2.1. () recursos próprios (pessoais / família)	
24.2.2. () empréstimo bancário	
24.2.3. () empréstimo com amigos / parentes	
24.2.4. () limite de crédito do cheque especial	
24.2.5. () cartão de crédito	
24.2.6. () cheques pré-datados	
24.2.7. () outras. Citar: _____	
TOTAL:	100%

25. Qual a faixa de faturamento bruto anual dessa empresa?

25.1. () até R\$ 60 mil	25.6. () acima de R\$ 840 mil até R\$ 1.080 mil
25.2. () acima de R\$ 60 mil até R\$ 120 mil	25.7. () acima de R\$ 1.080 mil até R\$ 1.200 mil
25.3. () acima de R\$ 120 mil até R\$ 360 mil	25.8. () acima de R\$ 1.200 mil
25.4. () acima de R\$ 360 mil até R\$ 600 mil	25.9. () Não tiveram faturamento
25.5. () acima de R\$ 600 mil até R\$ 840 mil	

26. Com relação ao capital aplicado, o(a) Sr(a). estima que percentual de recuperação dos recursos investidos na empresa?

26.1. () até 10%	26.7. () acima de 60% até 70%
26.2. () acima de 10% até 20%	26.8. () acima de 70% até 80%
26.3. () acima de 20% até 30%	26.9. () acima de 80% até 90%
26.4. () acima de 30% até 40%	26.10. () 100% dos recursos
26.5. () acima de 40% até 50%	26.11. () Perda total dos recursos
26.6. () acima de 50% até 60%	

27. Qual era o principal cliente da empresa?

27.1. <input type="checkbox"/> clientes de balcão (varejo)	27.5. <input type="checkbox"/> lojas de departamentos
27.2. <input type="checkbox"/> empresas privadas	27.6. <input type="checkbox"/> a empresa não chegou a funcionar
27.3. <input type="checkbox"/> órgãos públicos	27.7. <input type="checkbox"/> outros. Citar:
27.4. <input type="checkbox"/> central de compras	

28. A empresa participava de alguma Rede Associativa, tais como:

28.1. <input type="checkbox"/> Cooperativas	28.4. <input type="checkbox"/> não participava de Rede Associativa
28.2. <input type="checkbox"/> Franquias	28.5. <input type="checkbox"/> outros. Citar:
28.3. <input type="checkbox"/> Associação de produção, compra ou vendas ou consórcio	

29. Após o fechamento da empresa, qual a atividade que o(a) Sr(a). passou a exercer?

29.1. <input type="checkbox"/> abriu outra empresa	29.5. <input type="checkbox"/> aposentou-se
29.2. <input type="checkbox"/> arrumou um emprego	29.6. <input type="checkbox"/> estudante para processo seletivo de emprego
29.3. <input type="checkbox"/> autônomo	29.7. <input type="checkbox"/> desempregado
29.4. <input type="checkbox"/> vive de rendas	29.8. <input type="checkbox"/> outra atividade. Citar:

APÊNDICE I

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário de causas de sucesso/fracasso (real e ideal):

- Fatores relacionados à gênese do negócio (aspectos ligados ao empreendedor, ao planejamento, à composição societária e à motivação);
- Fatores relacionados à gestão do negócio (aspectos internos e externos).

PESQUISA SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS E CAUSAS CONDICIONANTES

Situação Ideal

01. Considere as frases abaixo e assinale de acordo com o que você imagina que seja relevante para o sucesso de UMA empresa no início do negócio. Para isto utilize a seguinte escala:

1 _____ 7

Irrelevante Muito Importante

FATORES

O que você acha

	1	2	3	4	5	6	7
O desejo de ser independente contribui para o sucesso do negócio.							
A organização, a ordem e a limpeza são fundamentais para o sucesso da empresa.							
Separar a pessoa física da jurídica é fundamental para o sucesso da empresa.							
A experiência em outras empresas auxilia no sucesso da empresa.							
No projeto do negócio a habilidade para lidar com as informações é relevante para o sucesso da empresa.							
O conhecimento prévio sobre o produto e o mercado contribui para o sucesso do negócio.							
A habilidade para perceber novas oportunidades é importante para abertura do negócio.							
Para a abertura da empresa o planejamento contribui para o sucesso.							
No período anterior à abertura do negócio é necessário refletir para a tomada de decisões.							
Ter bem definido o foco do negócio contribui para o sucesso do empreendimento.							
A participação de familiares como sócios é fundamental para o sucesso do negócio.							
A quantidade de sócios é determinante para o sucesso da empresa.							
A diferença de interesses entre os sócios contribui para o sucesso do negócio.							
Um bom relacionamento entre os sócios é determinante para o sucesso da empresa.							
A necessidade de sobrevivência é importante para iniciar um negócio.							
A abertura da empresa pela identificação de uma oportunidade é importante para o sucesso.							
Ter sido empresário contribui para o sucesso da empresa.							

02. Considerando a mesma escala, atribua uma nota aos fatores relacionados à gestão de UMA empresa e que contribuem para o sucesso. Utilize a seguinte escala:

1 _____ 7

Irrelevante Muito Importante

FATORES

O que você acha

	1	2	3	4	5	6	7
Conhecer o mercado auxilia no sucesso da empresa.							
Para ter uma gestão de sucesso é preciso um mecanismo de controle administrativo efetivo.							
Para uma gestão de sucesso é necessário saber lidar com situações novas.							
Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes contribui para o sucesso.							
O preço dos produtos/serviços é um fator que influencia o sucesso da empresa.							
A gestão do capital de giro contribui para o sucesso da empresa.							
Para uma administração de sucesso é preciso conhecer as leis que regem o negócio.							
Aspectos Externos							
Ter acesso facilitado a financiamentos auxilia o sucesso da empresa.							
A concorrência determina o sucesso da empresa.							
Facilitar o financiamento nas vendas para os clientes contribui para o sucesso do empreendimento.							
Ter financiamento de compras com fornecedores auxilia uma gestão de sucesso.							
Poucos clientes atrapalham o negócio.							
A relação entre preço e quantidade na compra é um fator relevante para o sucesso da empresa.							

PESQUISA SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS E CAUSAS CONDICIONANTES

Situação Real

01. Considere as frases abaixo e assinale de acordo com o que você imagina que seja relevante para o sucesso de UMA empresa no início do negócio. Para isto utilize a seguinte escala:

1 _____ 7

Irrelevante Muito Importante
FATORES

	O que você acha						
	1	2	3	4	5	6	7
O meu desejo de ser independente contribuiu para o sucesso do meu negócio.							
A organização, a ordem e a limpeza foram fundamentais para o sucesso da empresa.							
Separar a pessoa física da jurídica foi fundamental para o sucesso da empresa.							
A minha experiência em outras empresas auxiliou no sucesso da empresa.							
No projeto do negócio a habilidade para lidar com as informações foi relevante para o sucesso da empresa.							
O conhecimento prévio sobre o produto e o mercado contribui para o sucesso do negócio.							
A habilidade para perceber novas oportunidades é importante para abertura do negócio.							
Para a abertura da empresa o planejamento contribui para o sucesso.							
No período anterior à abertura do negócio é necessário refletir para a tomada de decisões.							
Ter bem definido o foco do negócio contribui para o sucesso do empreendimento.							
A participação de familiares como sócios é fundamental para o sucesso do negócio.							
A quantidade de sócios é determinante para o sucesso da empresa.							
A diferença de interesses entre os sócios contribui para o sucesso do negócio.							
Um bom relacionamento entre os sócios é determinante para o sucesso da empresa.							
A necessidade de sobrevivência é importante para iniciar um negócio.							
A abertura da empresa pela identificação de uma oportunidade é importante para o sucesso.							
Ter sido empresário contribui para o sucesso da empresa.							

02. Considerando a mesma escala, atribua uma nota aos fatores relacionados à gestão de UMA empresa e que contribuem para o sucesso. Utilize a seguinte escala:

1 _____ 7

Irrelevante Muito Importante
FATORES

	O que você acha						
	1	2	3	4	5	6	7
Conhecer o mercado auxilia no sucesso da empresa.							
Para ter uma gestão de sucesso é preciso um mecanismo de controle administrativo efetivo.							
Para uma gestão de sucesso é necessário saber lidar com situações novas.							
Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes contribui para o sucesso.							
O preço dos produtos/serviços é um fator que influencia o sucesso da empresa.							
A gestão do capital de giro contribui para o sucesso da empresa.							
Para uma administração de sucesso é preciso conhecer as leis que regem o negócio.							
Aspectos Externos							
Ter acesso facilitado a financiamentos auxilia o sucesso da empresa.							
A concorrência determina o sucesso da empresa.							
Facilitar o financiamento nas vendas para os clientes contribui para o sucesso do empreendimento.							
Ter financiamento de compras com fornecedores auxilia uma gestão de sucesso.							
Poucos clientes atrapalham o negócio.							
A relação entre preço e quantidade na compra é um fator relevante para o sucesso da empresa.							

APÊNDICE II

Relação das causas de sucesso/fracasso utilizadas nos instrumentos de pesquisa com os rótulos referentes ao workshop

	Causas	Rótulos utilizados
Aspectos Existentes ao Iniciar o Empreendimento	O meu desejo de ser independente contribuiu para o sucesso do meu negócio.	Independência
	A organização, a ordem e a limpeza foram fundamentais para o sucesso da empresa.	Organização
	Separar a pessoa física da jurídica foi fundamental para o sucesso da empresa.	Pessoa Física/Jurídica
	A minha experiência em outras empresas auxiliou no sucesso da empresa.	Experiência em outras empresas
	No projeto do negócio a habilidade para lidar com as informações foi relevante para o sucesso da empresa.	Habilidade Informação
	O conhecimento prévio sobre o produto e o mercado contribui para o sucesso do negócio.	Conhecimento Produto
	A habilidade para perceber novas oportunidades é importante para abertura do negócio.	Identificação Oportunidades
	Para a abertura da empresa o planejamento contribui para o sucesso.	Planejamento
	No período anterior à abertura do negócio é necessário refletir para a tomada de decisões.	Imediatismo
	Ter bem definido o foco do negócio contribui para o sucesso do empreendimento.	Foco do negócio
	A participação de familiares como sócios é fundamental para o sucesso do negócio.	Família
	A quantidade de sócios é determinante para o sucesso da empresa.	Número de Sócios
	A diferença de interesses entre os sócios contribui para o sucesso do negócio.	Diversidade Interesses dos Sócios
	Um bom relacionamento entre os sócios é determinante para o sucesso da empresa.	Relacionamentos com os Sócios
	A necessidade de sobrevivência é importante para iniciar um negócio.	Necessidade de Sobrevivência
	A abertura da empresa pela identificação de uma oportunidade é importante para o sucesso.	Identificação de Oportunidade
Ter sido empresário contribui para o sucesso da empresa.	Experiência Empresarial	

Quadro I. Correspondência entre Causas e Rótulos Utilizados nas análises referentes aos aspectos da gênese do negócio.

	Fatores	Rótulos utilizados
Aspectos Internos	Conhecer o mercado auxilia no sucesso da empresa.	Conhecimento do Mercado
	Para ter uma gestão de sucesso é preciso um mecanismo de controle administrativo efetivo.	Controle Administrativo
	Para uma gestão de sucesso é necessário saber lidar com situações novas.	Habilidade para situações novas
	Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes contribui para o sucesso.	Adequação dos produtos
	O preço dos produtos/serviços é um fator que influencia o sucesso da empresa.	Preço
	A gestão do capital de giro contribui para o sucesso da empresa.	Gestão Capital de Giro
	Para uma administração de sucesso é preciso conhecer as leis que regem o negócio.	Conhecimento da Legislação
Aspectos Externos	Ter acesso facilitado a financiamentos auxilia o sucesso da empresa.	Acesso a Financiamento
	A concorrência determina o sucesso da empresa.	Concorrência
	Facilitar o financiamento nas vendas para os clientes contribui para o sucesso do empreendimento.	Financiamento de vendas
	Ter financiamento de compras com fornecedores auxilia uma gestão de sucesso.	Financiamento de compras
	Poucos clientes atrapalham o negócio.	Mercado Reduzido
	A relação entre preço e quantidade na compra é um fator relevante para o sucesso da empresa.	Oferta de Insumos

Quadro II. Correspondência entre Fatores e Rótulos Utilizados nas análises referentes aos aspectos operacionais internos e externos do negócio.

APÊNDICE III

Temas com maior relevância	Temas com menor relevância
Empreendedor	Empreendedor
1. Dificuldade de separar a gestão da empresa da vida pessoal; 2. Falta de visão ampla do negócio; 3. Desconhecimento da dinâmica empresarial (funcionamento da empresa); 4. Dificuldade de buscar, analisar e decidir com base em informações; 5. Dificuldade de percepção de mercado.	6. Incapacidade de perceber o mercado; 7. Incapacidade de promover inovações; 8. Falta da cultura de planejamento; 9. Planejamento.
Planejamento	Planejamento
1. Ausência do Planejamento; 2. Atitude (comportamental); 3. Transformar em hábito o Planejamento Estratégico (comportamental); 4. Imediatismo (instrumental - resultado).	5. Disciplina do empreendedor; 6. A motivação na escolha do sócio; 7. Fatores considerados ao se escolher por uma sociedade.
Sociedade	Sociedade
1. Maioria das empresas são formadas por relação familiar com pouca definição das responsabilidades; 2. Interesses diversos no momento da montagem do negócio; 3. Percepção quanto à personalidade entre os sócios, ou são muito iguais ou muito diferentes.	4. Necessidade de compor recursos para iniciar o negócio; 5. Motivação para escolher o sócio.
Motivação	Motivação
1. Por estar desempregado; 2. Deixar de ser empregado; 3. Desejo de independência; 4. Conhecimento do produto; 5. Experiência anterior como empregado no mesmo ramo.	6. Desejo de comandar
Causas Operacionais Internas	Causas Operacionais Internas
1. Desconhecimento do mercado; 2. Descontroles administrativos; 3. Habilidade de enfrentar situações novas, visão, inovação; 4. Produto inadequado; 5. Preço inadequado; 6. Falta de indicadores, controles e análise financeiros; 7. Mix de produtos inadequado.	8. Conflitos entre pessoa física e pessoa jurídica; 9. Capacidade de lidar com fracasso/sucesso.
Causas Operacionais Externas	Causas Operacionais Externas
1. Dificuldade no acesso ao mercado, na formação de preços; 2. Dificuldade ao acesso de financiamento; 3. Comprometimento do fluxo financeiro devido à concorrência; 4. Estratégia equivocada da empresa como financiadora de vendas; 5. Financia com recursos próprios as operações comerciais, desfalcando o capital de giro; 6. Concorrência forte e escassez de clientes; 7. Aquisição de insumos superior às demandas da empresa (ofertas de fornecedores).	8. Condição de interesse do agente financeiro; 9. Tradição de empresas familiares; 10. Cultura conservadora.

Quadro III. Análise estatística dos resultados da pontuação atribuída às causas fracasso/sucesso pelos analistas no *workshop*.

O levantamento das causas, a critério de cada grupo, resultou em 39 variáveis relacionadas à gênese do negócio e 29 variáveis de cunho operacional, conforme pode ser observado nos quadros IV e V.

G ê n e s e d o N e g ó c i o	<p>EMPREENDEDOR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldade de separar a gestão da empresa da vida pessoal; 2. Falta de visão ampla do negócio; 3. Desconhecimento da dinâmica e dos estágios ciclo vida empresarial ; 4. Dificuldade de buscar, analisar e decidir com base em informações; 5. Falta de formação empresarial e educação empreendedora; 6. Incapacidade de tomar e reavaliar decisões; 7. Falta de disciplina na execução de processos; 8. Ausência de habilidades na sistematização dos controles e gerenciamento e da capacidade de delegar; 9. Falta de cultura de captação de investimento de recursos em atividade empresarial; 10. Incapacidade de operar com sua rede de contato; 11. Atitude (comportamental); 12. Grau de instrução; 13. Habilidade de enfrentar situações novas, visão, inovação; 14. Capacidade de lidar com fracasso ou sucesso; 15. Estilos de liderança; 16. Desconhecimento técnico resultando em máquinas e equipamentos inadequados. 	<p>SOCIEDADE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maioria das empresas são formadas por relação familiar com pouca definição das responsabilidades; 2. Interesses diversos no momento da montagem do negócio; 3. Percepção quanto à personalidade entre os sócios, ou são muito iguais ou muito diferentes; 4. Necessidade de compor recursos para iniciar o negócio; 5. Necessidade de buscar novas habilidades e competências que não domina; 6. A possibilidade de acordos societários antes de compor a sociedade; 7. Por semelhança nas atividades que exerce na comunidade, no trabalho, na igreja, na associação, numa viagem ou na família; 8. Busca de um sócio por insegurança de criar sozinho um negócio; 9. Por convite de amigos ou parentes.
	<p>MOTIVAÇÃO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por estar desempregado busca estabelecer uma ocupação; 2. Deixar de ser empregado, desejo independência ou de comandar; 3. Conhecimento do produto e experiência anterior como empregado no mesmo ramo; 4. Desejo de evitar situação precária que tenha vivenciado; 5. Desejo de crescer profissionalmente, ambição, afiliação; 6. Vocaçao empreendedora; 7. Por estar estável financeiramente e querer investir algum recurso que esteja disponível ou que recebeu sem que estivesse previsto; 8. Por migração da motivação. 	<p>PLANEJAMENTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência do Planejamento, transformar em hábito; 2. Imediatismo; 3. Disciplina; 4. Investigar o foco no mercado; 5. Conhecimento e Monitoramento do negócio; 6. Investigar dados e informação, interpreta-la.

Quadro IV. Causas de mortalidade das empresas pela perspectiva da gênese do negócios, conforme elencadas pelos grupos de profissionais participantes do encontro.

O p e r a c i o n a i s	<p>INTERNA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mão-de-obra pouco qualificada; 2. Desconhecimento do mercado; 3. Desconhecimento técnico; 4. Modismo; 5. Descontroles administrativos; 6. Conflitos Pessoa Física x Pessoa Jurídica; 7. Recrutamento e seleção; 8. Estilos de gerência/liderança; 9. Comunicação interna deficiente; 10. 4P's Produto inadequado, preço inadequado, ponto inadequado, vendas inadequada; 11. Falta de indicadores, controles e análise financeiros; 12. Falta de indicadores de produção; 13. Falta de controle de qualidade; 14. Política de concessão de crédito; 15. Imobilização em excesso; 16. Política de compras e estoques; 17. Comprometimento do fluxo financeiro devido à concorrência 18. Tradição de empresas familiares, cultura conservadora 19. Investimento em pessoal é visto como custo / Políticas de qualificação de pessoal desfocadas e que não despertam interesse do empresário 20. Desconhecimento de outras formas de acesso a capital / falta de esclarecimento de opções de recurso 	<p>EXTERNA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terceirizar o processo de acerto tributário mantendo-se alheio às possibilidades de entendimento e redução dos tributos; 2. Falta de cultura cidadã quanto ao poder de se organizar e pleitear outras formas de recolhimento tributário; 3. Dificuldade no acesso ao mercado, ma formação de preços; 4. Dificuldade ao acesso de financiamento; 5. Sentimento de impunidade que favorece a inadimplência e a ação dos maus pagadores; 6. Ausência de base de dados confiável sobre credibilidade dos clientes para operações comerciais; 7. Descompasso entre informações reais e veiculadas pelos financiadores; 8. Susceptibilidade às mudanças de legislações municipais e estaduais; 9. Custo de mídia elevado;
--	---	--

Quadro V. Causas de mortalidade das empresas pela perspectiva operacional elencadas pelos grupos de profissionais participantes do encontro.

Após a apresentação de cada grupo todas as causas foram discutidas em conjunto. A partir desta discussão, ocorreu a hierarquização das causas, pelos participantes mediante a atribuição de valor, de um a dez, para cada uma das causas levantadas.

Empreendedor – **Tema com maior relevância**

Item	Média	Variância	Coef Var	Per 75	Per 25
VarE20	9,069	1,209	0,121	10,000	9
VarE05	9,034	0,892	0,105	10,000	9
VarE01	8,857	1,460	0,136	10,000	8
VarE09	8,821	0,893	0,107	10,000	8
VarE10	8,793	0,956	0,111	10,000	8
VarE18	8,690	0,936	0,111	9,000	8
VarE03	8,690	1,222	0,127	10,000	8
VarE02	8,345	1,734	0,158	9,000	8
VarE15	8,310	2,079	0,173	9,000	8
VarE13	8,207	2,527	0,194	9,000	7
VarE04	8,069	1,995	0,175	9,000	7
VarE11	8,069	2,067	0,178	9,000	8
VarE19	7,931	1,209	0,139	9,000	7
VarE12	7,931	1,567	0,158	9,000	7
VarE08	7,862	1,909	0,176	9,000	7
VarE16	7,448	2,042	0,192	8,000	6
VarE07	7,345	1,805	0,183	8,000	6
VarE06	7,138	1,552	0,175	8,000	6
VarE17	6,897	2,167	0,213	8,000	6
VarE14	6,440	4,757	0,339	8,000	5
Média	8,097				
Per 75	8,716				
per 25	7,759				

Questões que os especialistas entendem como importantes e que devem fazer parte do questionário:

- Dificuldade de separar a gestão da empresa da vida pessoal;
- Falta de visão ampla do negócio;
- Desconhecimento da dinâmica empresarial (funcionamento da empresa);
- Dificuldade de buscar, analisar e decidir com base em informações;

- Dificuldade de percepção de mercado.

Outras questões que poderiam ser consideradas são: incapacidade de perceber o mercado e promover inovações, falta da cultura de planejamento, planejamento.

Item	Média	Variância	Coef Var	Per 75	Per 25
VarP13	9,103	1,667	0,142	10,000	9
VarP04	8,621	2,101	0,168	10,000	8
VarP01	8,571	3,439	0,216	10,000	8
VarP12	8,536	1,221	0,129	9,000	8
VarP03	8,379	1,315	0,137	9,000	7
VarP08	8,357	2,238	0,179	9,000	7
VarP11	8,241	2,333	0,185	9,000	8
VarP06	8,034	2,106	0,181	9,000	7
VarP09	7,897	3,310	0,230	9,000	7
VarP07	7,821	2,152	0,188	9,000	7
VarP10	7,793	3,241	0,231	9,000	7
VarP05	7,655	3,591	0,248	9,000	7
VarP02	6,690	3,150	0,265	8,000	6
Média	8,131				
Per 75	8,536				
per 25	7,821				

Questões que os especialistas entendem como importantes e que devem fazer parte do questionário:

- Ausência do Planejamento;
- Atitude (comportamental);
- Transformar em hábito o Planejamento Estratégico (comportamental);
- Imediatismo (instrumental - resultado).

Outras questões que poderiam entrar no questionário são: Disciplina do empreendedor, a motivação na escolha do sócio e fatores considerados ao se escolher por uma sociedade.

Item	Média	Variância	Coef Var	Per 75	Per 25
VarS01	8,517	1,187	0,128	9,000	8
VarS04	7,714	3,026	0,226	9,000	6
VarS03	7,690	1,793	0,174	9,000	7
VarS02	7,552	3,113	0,234	8,250	7
VarS05	7,286	4,656	0,296	9,000	6
VarS10	7,241	2,904	0,235	9,000	6
VarS07	7,103	2,525	0,224	8,000	6
VarS11	6,931	4,495	0,306	8,250	5
VarS06	6,750	4,935	0,329	8,000	5,75
VarS08	6,679	4,078	0,302	8,500	5,75
VarS09	6,276	4,135	0,324	8,000	5
Média	7,249				
Per 75	7,621				
per 25	6,841				

Questões que os especialistas entendem como importantes e que devem fazer parte do questionário:

- Maioria das empresas são formadas por relação familiar com pouca definição das responsabilidades;
- Interesses diversos no momento da montagem do negócio;
- Percepção quanto à personalidade entre os sócios, ou são muito iguais ou muito diferentes.

E ainda poderiam ser consideradas as seguintes questões: necessidade de compor recursos para iniciar o negócio e a motivação para escolher o sócio.

Tema com alta variabilidade e menor relevância.

Item	Média	Variância	Coef Var	Per 75	Per 25
VarM07	8,448	3,113	0,209	10,000	8
VarM03	8,345	3,305	0,218	10,000	8
VarM12	7,714	4,286	0,268	9,000	7
VarM14	7,519	3,952	0,264	9,000	6
VarM02	7,414	2,323	0,206	8,000	7
VarM13	7,333	3,769	0,265	9,000	6
VarM04	7,138	3,337	0,256	8,250	6
VarM01	7,111	5,179	0,320	8,000	6,5
VarM15	7,036	8,332	0,410	9,000	5,75
VarM11	6,897	4,453	0,306	8,000	6
VarM05	6,828	3,719	0,282	8,000	6
VarM06	6,679	3,189	0,267	8,000	5
VarM08	6,241	4,190	0,328	8,000	5
VarM10	6,103	2,953	0,282	7,000	5
VarM09	5,759	5,475	0,406	8,000	4
Média	7,104				
Per 75	7,466				
per 25	6,753				

Questões que os especialistas entendem como importantes e que devem fazer parte do questionário:

- Por estar desempregado
- Deixar de ser empregado;
- Desejo de independência
- Conhecimento do produto/experiência anterior como empregado no mesmo ramo

Outra questão que poderia entrar no questionário é o desejo de comandar.

Causas Operacionais Internas:

Item	Média	Variância	Coef Var	Per 75	Per 25
VarE20	9,069	1,209	0,121	10,000	9
VarE05	9,034	0,892	0,105	10,000	9
VarE01	8,857	1,460	0,136	10,000	8
VarE09	8,821	0,893	0,107	10,000	8
VarE10	8,793	0,956	0,111	10,000	8
VarE18	8,690	0,936	0,111	9,000	8
VarE03	8,690	1,222	0,127	10,000	8
VarE02	8,345	1,734	0,158	9,000	8
VarE15	8,310	2,079	0,173	9,000	8
VarE13	8,207	2,527	0,194	9,000	7
VarE04	8,069	1,995	0,175	9,000	7
VarE11	8,069	2,067	0,178	9,000	8
VarE19	7,931	1,209	0,139	9,000	7
VarE12	7,931	1,567	0,158	9,000	7
VarE08	7,862	1,909	0,176	9,000	7
VarE16	7,448	2,042	0,192	8,000	6
VarE07	7,345	1,805	0,183	8,000	6
VarE06	7,138	1,552	0,175	8,000	6
VarE17	6,897	2,167	0,213	8,000	6
VarE14	6,440	4,757	0,339	8,000	5
Média	8,097				
Per 75	8,716				
per 25	7,759				

Questões que os especialistas entendem como importantes e que devem fazer parte do questionário:

- Desconhecimento do mercado;
- Descontroles administrativos;
- Habilidade de enfrentar situações novas, visão, inovação;
- Produto inadequado;
- Preço inadequado;
- Falta de indicadores, controles e análise financeiros;
- Mix de produtos inadequado.

Outras questões que poderiam entrar: conflitos entre pessoa física e pessoa jurídica, e a capacidade de lidar com fracasso/sucesso.

Causas Operacionais Externas - **Tema com maior variabilidade.**

Item	Média	Variância	Coef Var	Per 75	Per 25
VarExt09	8,138	4,052	0,247	9,000	8
VarExt10	8,074	2,379	0,191	9,000	7
VarExt04	7,964	2,258	0,189	9,000	7
VarExt02	7,893	2,173	0,187	9,000	7
VarExt03	7,893	5,136	0,287	9,000	7
VarExt13	7,714	3,471	0,242	9,000	7
VarExt01	7,429	3,291	0,244	8,000	7
VarExt05	7,393	3,358	0,248	8,250	6
VarExt23	7,286	4,138	0,279	9,000	7
VarExt08	7,276	4,564	0,294	9,000	6
VarExt22	7,138	5,980	0,343	9,000	6
VarExt11	7,069	4,067	0,285	8,250	6
VarExt06	6,929	3,772	0,280	8,000	6
VarExt12	6,897	5,453	0,339	9,000	6
VarExt18	6,862	6,337	0,367	9,000	6
VarExt17	6,828	4,005	0,293	8,000	6
VarExt07	6,724	3,350	0,272	8,000	5
VarExt15	6,586	7,537	0,417	9,000	5
VarExt19	6,517	5,330	0,354	8,000	5
VarExt21	6,500	4,852	0,339	8,000	5,75
VarExt16	6,414	5,180	0,355	8,000	5
VarExt14	6,379	7,672	0,434	9,000	5
VarExt24	6,034	4,106	0,336	8,000	5
VarExt25	5,690	4,793	0,385	7,000	4
VarExt20	5,621	4,601	0,382	7,000	5
Média	7,010				
Per 75	7,429				
per 25	6,517				