



**UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS - UNIPAC
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Rodrigo Lacerda Sales

**O PERFIL DO EMPREENDEDOR E OS FATORES CONDICIONANTES DA
MORTALIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO MUNICÍPIO DE LEOPOLDINA**

UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS - UNIPAC
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO

RODRIGO LACERDA SALES

**O PERFIL DO EMPREENDEDOR E OS FATORES CONDICIONANTES DA
MORTALIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO MUNICÍPIO DE LEOPOLDINA**

BARBACENA – MG

2007

RODRIGO LACERDA SALES

**O PERFIL DO EMPREENDEDOR E OS FATORES CONDICIONANTES DA
MORTALIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO MUNICÍPIO DE LEOPOLDINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração da Universidade
Presidente Antonio Carlos como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração

Orientador Prof^o Dr. Aluizio Antonio de
Barros

Co-orientadora Prof^a.Dr^a. Cláudia Maria
Miranda de Araújo Pereira

:

BARBACENA – MG

2007

S163p

Sales, Rodrigo Lacerda

O perfil do empreendedor e os fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina. / Rodrigo Lacerda Sales. – Barbacena, 2007.

91f.

Orientador: Prof. Dr. Aluízio Antônio de Barros

Co-orientadora: Prof^a. Dr^a Cláudia Maria Miranda

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presidente Antônio Carlos, 2008.

1. Empreendedorismo 2. Empreendedor 3. Pequenos negócios I. Título II. Universidade Presidente Antônio Carlos

CDD - 658.4012

Rodrigo Lacerda Sales

**O PERFIL DO EMPREENDEDOR E OS FATORES CONDICIONANTES DA
MORTALIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO MUNICÍPIO DE LEOPOLDINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração da Universidade
Presidente Antonio Carlos como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração

Aprovada em _____ / _____ / _____

Prof. Dr. Aluísio Antônio de Barros (Orientador) – UNIPAC Barbacena

Prof^ª. Dr^ª Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira (Co - orientadora) – UNIPAC Barbacena

Prof. Dr. Antonio Luiz Rocha Dacorso – UNIPAC Barbacena

Prof. Dr. Manuel Antonio Molina Palma – UENF - Universidade Estadual do Norte Fluminense
Darcy Ribeiro

Dedicatória:

Dedico esse trabalho a todas as pessoas que são EMPREENDEDORAS principalmente as que ajudaram a realizar esse trabalho.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por ter me iluminado e me dado força para vencer os obstáculos encontrados durante o Mestrado e por me dar condições de concluí-lo, proporcionando-me muito aprendizado e ampliando meus horizontes.

A minha querida esposa Adriana, pelo amor, pelo apoio, pela paciência, pela compreensão e por me ajudar a realizar esse sonho.

Aos meus filhos Gustavo e Marina que, apesar de minhas muitas ausências, sempre me fortaleceram com seus sorrisos e carinhos.

Ao meu Pai, Pedro Sales, que sempre foi minha referência, me inspirando com seus exemplos, conselhos, amor e carinho.

Ao meu irmão e amigo Pedro Paulo, por compreender minhas ausências na empresa e por me ensinar muito com seu equilíbrio e sensatez.

Ao meu irmão e amigo Fernando, que sempre me incentivou, apoiou e me aconselhou.

A todos meus demais familiares (sobrinhos, sobrinhas, cunhadas, tias, primos e primas), por sempre me apoiarem, relevando minhas ausências por entender a importância dessa conquista para minha pessoa.

Ao amigo Roberto Heleno de Oliveira Júnior, por ter colaborado muito no tratamento dos dados da pesquisa.

Aos demais amigos (Sandro, Jorge, George, Pulê e muitos outros) que relevaram minhas ausências e sempre me apoiaram.

A todos os colegas do Mestrado, que dividiram comigo as dificuldades do curso e me ajudaram a trilhar o caminho de sua conclusão.

Ao professor e amigo Dr. Aluísio Antonio de Barros, pela orientação, ensinamentos, conselhos e pela paciência.

À professora e amiga Dr^a Cláudia pela orientação, pelo apoio, conselhos e incentivo.

Aos demais professores do Mestrado, que me auxiliaram com seus conhecimentos, ensinamentos, profissionalismo, suas competências, além da amizade e carinho.

A Universidade Presidente Antônio Carlos, que possibilitou a criação e o desenvolvimento do curso.

A Prefeitura Municipal de Leopoldina na pessoa do Walter Matos e à Agência de Desenvolvimento de Leopoldina na pessoa da Izabel, que colaboraram com o trabalho disponibilizando a base de dados e o Diagnóstico do Município.

RESUMO

O objetivo principal desse trabalho foi identificar e analisar o perfil do empreendedor e os fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina – MG. Esta pesquisa define-se como uma pesquisa descritiva, pois procurou estudar as características específicas do grupo de empresas que não sobreviveram entre 2000 e 2005, o perfil de seus proprietários/empreendedores e identificar ou descobrir a existência de relações entre as variáveis pesquisadas. Foram investigadas as características específicas de 32 empreendimentos produtivos que não sobreviveram entre os anos de 2000 e 2005. Este grupo de empresas representa 2,32 % do total de empreendimentos iniciados no período e 33,68 % do total de empreendimentos que fracassaram. Os resultados obtidos apontam para uma taxa de mortalidade muito acima da média do Brasil e de Minas Gerais. Destacaram-se como fatores mais importantes para o fechamento das empresas o fato dos empreendedores pesquisados não possuírem a maioria das características dos empreendedores bem sucedidos (liderança, inovação, criatividade, diferenciação, intuição, experiência em negócios, envolvimento, assumir riscos e perseverança), de acordo com os autores consultados, além de fatores relacionados à falta de habilidades gerenciais e ao ambiente de negócios. Espera-se que os resultados dessa pesquisa possam contribuir e servir como fonte de dados e informações para a implementação de políticas públicas adequadas de apoio aos empreendedores e aos pequenos negócios, objetivando uma maior sobrevivência dessas empresas e conseqüentemente proporcionando o desenvolvimento de uma cidade, causando um impacto social substantivo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedor. Pequenos Negócios.

ABSTRACT

The main objective of this work was to identify and to analyze the profile of the entrepreneur and the condicionantes factors of the mortality of the small businesses in the city of Leopoldina – MG. This research is defined as a descriptive research, therefore it looked for to study the specific characteristics of the group of companies who had not survived between 2000 and 2005. This group of companies represents 2.32% of the total of enterprises initiated in period and 33.68% of the total of enterprises that had failed. The gotten results point very with respect to a tax of mortality above of the average of Brazil and of Minas Gerais. They had been distinguished as factors more important for the closing of the companies the fact of the searched entrepreneurs not to possess the majority of the characteristics of the successful entrepreneurs (leadership, innovation, creativity, differentiation, intuition, experience in businesses, involvement, to take risks and perseverance), in accordance with the consulted authors, beyond of factors related to the lack of business-oriented managerial abilities and the environment. A substantive social impact expects that the results of this research can contribute and serve as source of data and information for the implementation of public politics adjusted of support to the entrepreneurs and the small businesses, objectifying a bigger survival of these companies and consequence providing the development of a city, causing.

Key words: Entrepreneurship. Entrepreneur. Small Business

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma das etapas operacionais da pesquisa.....	51
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características mais Frequentemente Atribuídas aos Empreendedores pelos comportamentalistas.....	30
Quadro 2 – Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo.....	32
Quadro 3 – Características e Tipos de Empreendedores.....	32
Quadro 4 – Modelo Conceitual do GEM.....	35
Quadro 5 – Diferentes áreas do empreendedorismo e da educação empreendedora..	39
Quadro 6 – Análise externa e interna da empresa.....	41
Quadro 7 - Resumo dos resultados e respostas à questão geral, ao objetivo geral e aos objetivos específicos.....	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de Empresas Localizadas Leopoldina 2000/2005.....	53
Gráfico 2 – Ramo de Atividade x Tempo de Sobrevivência das Empresas Leopoldina 2000/2005	57
Gráfico 3 – Tempo de Planejamento x Tempo de Sobrevivência da Empresa.....	59
Gráfico 4 – Busca por apoio x Tempo de Sobrevivência das Empresas.....	66
Gráfico 5 – Nível de Faturamento nos últimos 12 meses de funcionamento.....	67
Gráfico 6 – Empreendedor reiniciaria outro negócio.....	69
Gráfico 7 – Principal Motivo do Fechamento da Empresa.....	71
Gráfico 8 – Fatores mais Importantes para o Sucesso Empresarial.....	73
Gráfico 9 – Faixa Etária dos Empreendedores (as).....	74
Gráfico 10 – Escolaridade dos Empreendedores (as).....	75
Gráfico 11 – Área de Conhecimento dos Empreendedores (as) que possuem curso Superior.....	76
Gráfico 12 – Experiência anterior no ramo de negócio escolhido x Tempo de Sobrevivência.....	78
Gráfico 13 – Experiência Empresarial antes de iniciar a atividade.....	79
Gráfico 14 – Inovação como Diferencial.....	80
Gráfico 15 – Introdução de Inovação x Tempo de Sobrevivência.....	81
Gráfico 16 – Realização pessoal com o trabalho na empresa.....	82
Gráfico 17 – Políticas – Estratégias de Preços (Formação do Preço de Venda)....	85
Gráfico 18 – Base de Cálculo Preço de Vendas.....	86
Gráfico 19 – Investimentos em Propaganda e Publicidade x Tempo de Sobrevivência.....	88

Gráfico 20 – Conhecimento dos Custos Fixos e Variáveis x Tempo de Sobrevivência.....	89
Gráfico 21 – Critério para análise de novos investimentos x Tempo de Sobrevivência.....	90
Gráfico 22 – Prazo de Recebimento das Vendas x Tempo de Sobrevivência.....	91
Gráfico 23 – Índices de Inadimplência x Tempo de Sobrevivência.....	92
Gráfico 24 – Utilização de Controles de Suprimentos x Tempo de Sobrevivência.....	93
Gráfico 25 – Investimentos em Qualificação da mão-de-obra x Tempo de Sobrevivência.....	96
Gráfico 26 – Gestão Participativa x Tempo de Sobrevivência.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nascimentos e mortes de empresas, segundo segmentos econômicos e porte da empresa – Brasil – 2004.....	20
Tabela 02 - Classificação das MPMEs de acordo com o Sebrae nacional - 2004.....	21
Tabela 3 - Taxa de mortalidade de empresas por região e Brasil (2000 – 2002) (%).....	22
Tabela 4 - taxa de mortalidade de empresas em minas gerais, comparativamente com as das regiões e do Brasil.....	22
Tabela 5 - Principais razões para o fechamento das empresas a partir a pergunta estimulada	23
Tabela 6 - Empresas formais e empregos formais em Leopoldina (2001).....	25
Tabela 7 - Número de pessoas ocupadas na época do funcionamento da empresa – Leopoldina 2000/2005.....	58
Tabela 8 - Tempo de Planejamento antes do início de atividade da empresa Leopoldina 2000/2005.....	59
Tabela 9 - Principal motivo que levou a abertura da empresa Leopoldina.....	60
Tabela 10 - Ações e iniciativas tomadas pelos entrevistados.....	61
Tabela 11 - Resultados esperados pelos entrevistados.....	63
Tabela 12 - Apoio recebido quando da abertura do negócio.....	64
Tabela 13 - Capital Social no início das atividades.....	64
Tabela 14 – Tipo de auxílio considerado importante.....	67
Tabela 15 – Criação da Empresa.....	77

Tabela 16 – Atividade exercida pelo principal dirigente antes do negócio.....	78
Tabela 17 – Pessoas que tomavam as decisões na empresa.....	81
Tabela 18 - Ações adotadas pelos empreendedores em relação aos concorrentes.....	83

LISTA DE SIGLAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – M – Índice de Desenvolvimento Humano – Municipal

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

MPME – Micro, Pequena e Média Empresa

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

PNUD – Programa das Nações Unidas

PRODEM – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Econômico do Município de Leopoldina

PRODER – Programa de Emprego e Renda

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

TEA – Taxa de Empreendedores Iniciais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Empreendedorismo a Importância dos Pequenos Negócios na Economia do Brasil: Taxas e Fatores de Mortalidade	18
1.2	O Problema e sua Importância	24
1.3	Questão de Pesquisa	27
1.4	Objetivos da Pesquisa	27
1.4.1	Objetivo Geral	27
1.4.2	Objetivos Específicos	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	Empreendedorismo, o Perfil e as Características do Empreendedor	28
2.1.1	Empreendedorismo e Desenvolvimento Local	34
2.2	O Processo de Administração - Modelo de Gestão do Empreendedor nos Pequenos Negócios	37
2.2.1	Função Administrativa Marketing – Políticas e Estratégias	43
2.2.2	Função Administrativa Finanças – Políticas e Estratégias	45
2.2.3	Função Administrativa Produção-Operações-Tecnologias Políticas e Estratégias	45
2.2.4	Função Administrativa Recursos Humanos – Políticas e Estratégias	47
3	METODOLOGIA	50
3.1	Introdução	50
3.2	Plano Operacional da Pesquisa	50
3.3	Delimitação do Problema e do Universo da Pesquisa	51
3.4	Plano da Amostra	52
3.5	Instrumento e Procedimentos da Coleta de Dados	54
4	RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA	56
4.1	Análise dos Resultados – Identificação das empresas – Dados Gerais	56
4.2	Resultados sobre o Negócio e as Variáveis de Mortalidade	58
4.3	Resultados sobre a Função Marketing – Políticas e Estratégias	82
4.4	Resultados sobre a Função Finanças – Políticas e Estratégias	88

4.5	Resultados sobre a Função Produção/Operações e Tecnologias – Políticas e Estratégias	93
4.6	Resultados sobre a Função Recursos Humanos – Políticas e Estratégias	95
5	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.1	Conclusão	98
5.2	Considerações finais	107
6	REFERÊNCIAS	109
7	ANEXO A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	117

1 INTRODUÇÃO

A importância dos pequenos negócios na geração de emprego e no desenvolvimento econômico é hoje reconhecida em todo o país, sendo por isto foco de políticas públicas. Este capítulo apresenta estatísticas básicas sobre empreendedorismo, taxas de mortalidade e natalidade de pequenas empresas e as principais razões para o seu fechamento, com o objetivo de contextualizar o tema da pesquisa e definir com clareza quais os fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios que não sobreviveram até 6 (seis) anos na cidade de Leopoldina e o perfil de seu empreendedor?

1.1 Empreendedorismo a Importância dos Pequenos Negócios na Economia do Brasil: Taxas e Fatores de Mortalidade

Empreendedorismo, o perfil do empreendedor e os pequenos negócios estão freqüentemente em discussão, mas o conteúdo de cada um desses conceitos possui uma variação de país para país e de autor para autor.

Segundo Wennekers e Thurik (1999, p.47), empreendedorismo não é sinônimo de pequeno negócio, mas as pequenas empresas são um veículo importante, através das quais as pessoas podem canalizar suas ambições empreendedoras. Na visão de Souza Neto (2003, p.111):

O small business é o meio, por excelência, pelo qual pessoas de diferentes estilos de vida, especialmente aquelas com recursos financeiros limitados, alguma experiência técnica e escassa experiência gerencial, buscam o progresso econômico e a realização pessoal. Mas principalmente, na ótica dos economistas, pessoas que consideram ter os elementos essenciais para iniciar um negócio. Sendo, o principal deles, o conhecimento e a familiaridade com o processo de produção ou comercialização de algum bem ou serviço, aliados a alguma competência técnica ou profissional específica. A disponibilidade de algum capital, de mão-de-obra e a percepção da demanda de mercado por produtos/serviço são outros fatores que também estimulam um indivíduo a optar pela ação empreendedora (SOUZA NETO, 2003, p.111).

Filion (1999, p.5) é enfático ao afirmar que:

[...] qualquer discussão sobre pequenas empresas deve ser precedida, necessariamente, por uma discussão em torno do conceito de proprietários de pequenas empresas, e não se pode falar nisso sem também falar no conceito de empreendedor”.

Segundo Dornelas (2001, p.15-6) o conceito de empreendedorismo se difundiu muito no Brasil nos últimos anos, principalmente no final da década de 1990. Para Dornelas (2001) esse fato aconteceu principalmente por dois motivos: (1) é uma consequência do aumento do desemprego ocasionado pelas várias tentativas de estabilização da economia e das imposições da globalização, onde os ex-funcionários de grandes empresas iniciavam novos negócios, tradicionais ou virtuais, às vezes sem experiência no ramo de atuação, e, em alguns casos, atuando na informalidade, sem abrir efetivamente uma empresa e (2) esse fato deve-se, em grande parte, pela preocupação maior com a criação de pequenas e médias empresas duradouras e à diminuição das altas taxas de mortalidade apresentadas entre essas empresas.

De acordo com o relatório GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2004a), em todos os anos em que o Brasil participou da pesquisa GEM, o país manteve-se entre os sete países com Taxas de Empreendedores Iniciais (TEA) mais altas – em 2004 posicionou-se em 7º lugar, com uma TEA de 13,5%. Estima-se que o Brasil comporte um contingente de 15 milhões de empreendedores. Desses empreendedores, em torno de 35% estão à frente de negócios em estágios nascentes, com menos de três meses de vida e aproximadamente 65% administram negócios com tempo de vida entre três e quarenta e dois meses.

No relatório do GEM (2005) o Brasil permaneceu na sétima posição entre os países com TEA mais altas, porém a TEA registrada foi de 11,3% contra 13,5% de 2004.

Segundo o IBGE (2006), no ano de 2004 surgiram 716.604 novas empresas no Brasil (94,0% dessas empresas ocupavam 0 a 4 pessoas e 5,4% ocupavam 5 a 19 pessoas), o que representou um aumento de 1.537.450 pessoas ocupadas (61,9% dessas pessoas estavam ocupadas em empresas de 0 a 4 pessoas e 20,% em empresas 5 a 19 pessoas). Nesse mesmo período foram extintas 529.587 empresas (96,7% dessas empresas ocupavam 0 a 4 pessoas e 3% ocupavam 5 a 19 pessoas), o que correspondeu a uma redução de 931.387 pessoas ocupadas (72,4% dessas pessoas estavam ocupadas em empresas de 0 a 4 pessoas e 12,6% em empresas 5 a 19 pessoas) resultando em um saldo líquido positivo de 187.017 empresas (sendo que dessas empresas, aproximadamente 98,46% eram micro empresas) e 546.063 pessoas ocupadas (sendo aproximadamente 76,46% em micro empresas) na comparação do ano anterior - 2003.

Considerando a classificação das Micro, Pequenas e Médias Empresas dada pelo SEBRAE Nacional (2004) apresentada na TABELA 02, pode-se dizer que 99,4% das empresas que surgiram em 2004 são de pequeno porte, ou seja, micro empresa e 81,9% dos empregos gerados nesse mesmo período, também foram gerados por essas empresas.

A TAB. 1 demonstra esses dados considerando inclusive a participação por segmento econômico (Indústria, Comércio, Serviços e Outros).

TABELA 1
Nascimentos e mortes de empresas, segundo segmentos econômicos e porte da empresa –
Brasil – 2004

Segmentos econômicos e porte da empresa	Nascimentos		Mortes	
	Total	Taxa de Natalidade (%)	Total	Taxa de mortalidade (%)
Total	716.604	15,4	529.587	11,4
Faixas de pessoal ocupado				
0 a 4	673.279	17,3	511.857	13,2
5 a 19	38.388	6,1	15.665	2,5
20 a 99	4.606	3,8	1.828	1,5
100 e mais	331	1,6	237	1,1
Indústria	64.591	13,1	49.688	10,1
Faixas de pessoal ocupado				
0 a 4	57.030	16,8	46.478	13,7
5 a 19	6.263	5,8	2.711	2,5
20 a 99	1.212	3,2	428	1,1
100 e mais	86	1,1	71	0,9
Comércio	387.275	15,3	292.557	11,6
Faixas de pessoal ocupado				
0 a 4	369.690	16,9	286.340	13,1
5 a 19	16.457	5,4	5.921	1,9
20 a 99	1.075	3,4	286	0,9
100 e mais	53	1,8	10	0,3
Serviços	188.831	16,3	132.513	11,4
Faixas de pessoal ocupado				
0 a 4	176.697	18,0	127.755	13,0
5 a 19	10.556	7,4	4.089	2,9
20 a 99	1.446	5,1	566	2,0
100 e mais	132	2,0	103	1,5
Outros	75.907	15,8	54.829	11,4
Faixas de pessoal ocupado				
0 a 4	69.862	18,6	51.284	13,7
5 a 19	5.112	6,4	2.944	3,7
20 a 99	873	3,9	548	2,5
100 e mais	60	1,7	53	1,5

Fonte: IBGE (2006) IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2003-2004

O estudo do IBGE (2006) revelou ainda, que de 2003 para 2004, as maiores taxas de natalidade (17,3%) e mortalidade (13,2%) foram encontradas nas empresas de menor porte (0 a 4 pessoas ocupadas), revelou também que, para cada dez empresas criadas, cerca de sete foram fechadas.

A classificação de porte de empresa adotada pelo SEBRAE Nacional (2004) e que foi considerada como parâmetro para esta pesquisa é dada da seguinte forma (TAB. 2):

TABELA 02
Classificação das MPMEs de acordo com o SEBRAE Nacional - 2004

Setor	Micro nº funcionários	Pequena nº funcionários	Média nº funcionários	Grande nº funcionários
Comércio/serviços	0 – 9	10 – 49	50 - 99	+ 100
Indústria	0 – 19	20 - 99	100 - 499	+ 500

Fonte: SEBRAE Nacional (2004)

Outro fator que reforça a importância dos pequenos negócios na economia do Brasil é o forte dinamismo na criação de novas empresas todo ano. Como exemplo, pode-se basear no ano de 2004, que chegou a um saldo líquido positivo de 184.145 micro empresas e de 417.542 pessoas ocupadas na comparação do ano anterior – 2003 (IBGE 2006).

Apesar das MPMEs no Brasil terem um potencial significativo de geração de emprego e de renda, elas apresentam elevadas taxas de mortalidade, além de várias limitações ao seu crescimento. Esse fato tem sido objeto de políticas isoladas conduzidas pelo SEBRAE, por instituições de crédito e pelas instituições de fomento ao desenvolvimento tecnológico e às exportações (LA ROVERE, 2000).

Segundo os resultados da mais abrangente pesquisa do SEBRAE Nacional (2004, p.19) sobre a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, que considerou as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados (pesquisa amostral nas 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal) nos anos de 2000 a 2002, 49,4% das empresas brasileiras encerraram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos.

A TAB. 3 apresenta as apurações para as regiões do País, mostrando altas taxas de mortalidade, com variação de 46,72% a 62,7%, segundo o ano de constituição da empresa. A região Sul apresentou o maior percentual para as empresas com até 02 (dois) e 03 (três) anos de constituição e a região Nordeste para as empresas com até 04 (quatro) anos.

TABELA 3
Taxa de Mortalidade de Empresas por Região e Brasil (2000 – 2002) (%)

Ano de Constituição	Regiões					
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE Nacional (2004) Relatório de Pesquisa Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil

O SEBRAE - MG (2004) mostrou em seu Relatório de Pesquisa que nos anos de 2000 a 2002, a taxa de mortalidade das empresas em Minas Gerais foi de 45% para as empresas com até 02 (dois) anos de existência, 50% no caso das empresas com até 03 (três) anos e 47,4% no caso das empresas com mais de 04 (quatro) anos. A TAB. 4 compara a taxa de Mortalidade de empresas em Minas Gerais com as taxas de mortalidade de outras Regiões e a taxa de mortalidade do Brasil. De acordo com os resultados demonstrados na TAB. 4, verifica-se que inexistem diferenças significativas entre as taxas. As taxas apuradas em Minas Gerais são inferiores em todos os anos considerados, comparando-se com as taxas das Regiões e a do Brasil.

TABELA 4
Taxa de mortalidade de Empresas em Minas Gerais, comparativamente com as das Regiões e do Brasil.

Ano de Constituição	Regiões						
	Minas Gerais	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	45,0	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	50,0	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	47,4	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE MG (2004)

Outro dado apresentado no Relatório de Pesquisa do SEBRAE - MG (2004), apontou que entre as principais razões para o fechamento da empresa (extinta) e principais dificuldades encontradas na condução das atividades da empresa (ativa), a falta de capital de

giro foi o elemento mais crucial para o fechamento das empresas com 45,8% das respostas, seguida pela questão da carga tributária elevada com 41,7% das respostas (TAB. 5).

Outras reclamações mais acentuadas se deram com relação à concorrência muito forte 33,3%, problemas financeiros 33,3% e a existência de maus pagadores com 20,0 %.

TABELA 5

Principais razões para o fechamento das empresas a partir a pergunta estimulada

Principais razões	Extintas (%)
Falta de capital de giro	45.8
Carga tributária elevada	41.7
Concorrência muito forte	33.3
Problemas financeiros	33.3
Maus pagadores	20.8
Falta de clientes	12.5
Ponto/local inadequado	12.5
Desconhecimento do mercado	8.3
Recessão econômica no país	8.3
Descumprimento de contrato	4.2
Falta de crédito bancário	4.2
Problemas com a fiscalização	4.2
Motivos pessoais	4.1
Falta de conhecimentos gerenciais	-
Falta de mão-de-obra qualificada	-
Instalações inadequadas	-

Fonte: SEBRAE – MG (2004)

Observa-se na TAB. 5, que entre as principais razões apontadas para o fechamento das empresas em Minas Gerais, estão fatores relacionados ao Resultado do Modelo de Gestão Empresarial (Perfil, Características e Considerações do Empreendedor – Função Marketing, Função Finanças, Função Produção/Operações/Tecnologias - Função Recursos Humanos e suas Políticas e Estratégias) e fatores relacionados ao ambiente de negócios (Variáveis Propulsoras e Variáveis Inibidoras do Negócio).

A mortalidade ou sobrevivência dos pequenos negócios estão sempre associadas com fatores como as falhas gerenciais, o perfil e o comportamento do empreendedor, os abusos de

recursos e as ações do ambiente de negócios (GONÇALVES, OLIVEIRA E GOSLING, 2006; FONTANELLE, HOELTGEBAUM E SILVEIRA, 2006; URIARTE *et al* 2000).

O Capítulo 2 apresentará o Referencial Teórico sobre Empreendedorismo, o Perfil e as Características do Empreendedor e o seu Modelo de Gestão e o Ambiente de negócios.

1.2 O Problema e sua Importância

A cidade de Leopoldina pertence à microrregião de Cataguases (que agrega os municípios de Além Paraíba, Argirita, Cataguases, Dona Euzébia, Estrela Dalva, Itamarati de Minas, Laranjal, Leopoldina, Palma, Pirapetinga, Recreio, Santana de Cataguases, Santo Antônio do Aventureiro e Volta Grande) e à mesoregião da Zona da Mata Mineira. Fica localizada no sudeste do Estado, fazendo divisa com as macroregiões Central, Sul e Rio Doce e com os estados de Rio de Janeiro e Espírito Santo.

No período de 1991-2000, a população de Leopoldina teve uma taxa média de crescimento anual de 0,88%, passando de 46.442 habitantes em 1991 para 50.097 em 2000, representando nesse ano 0,28% da população do Estado de Minas Gerais e 0,03% da população do País. Dessa população de 2000, 43.493 habitantes (86,82%) são da área urbana e 6.604 habitantes (13,18%) são da área rural. A renda per capita média do município cresceu 58,14%, passando de R\$ 155,10 em 1991 para R\$ 245,27 em 2000 (ATLAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO; IBGE, 2000).

Segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano (2000), no período de 1991-2000, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de Leopoldina cresceu 11,94%, passando de 0,695 em 1991 para 0,778 em 2000. De acordo com a classificação do Programa das Nações Unidas – PNUD, o município está entre as regiões consideradas de médio desenvolvimento humano (IDH entre 0,5 e 0,8). Em relação aos municípios do Estado de Minas Gerais, Leopoldina ocupa a 122^a posição, sendo que 121 municípios (14,2%) estão em situação melhor e 731 municípios (85,8%) estão em situação igual ou pior.

No ano de 2001, Leopoldina possuía 1.481 empresas formais gerando 6.723 empregos formais, o que significa uma média de 4,54 empregos por empresa.

Os principais setores de atividade econômica nesse ano eram o de produção mista: lavoura e pecuária com 388 empresas formais e 742 empregos formais, seguindo pelo setor de confecções de artigos de vestuário e acessórios com 18 empresas formais e 638 empregos

formais. O setor de criação de bovinos foi o terceiro setor com maior número de empresas, apresentando 17 empresas formais. Já o setor de artefatos têxteis, incluindo tecelagem, foi o terceiro setor a gerar o maior número de empregos formais 163 (BNDES, 2006; RAIS/MTE 2001). A TAB. 06 demonstra o número de empresas formais e o número de empregos formais no município de Leopoldina.

TABELA 6
Empresas Formais e Empregos Formais em Leopoldina (2001)

Nº Funcionários	0 - 4	5 - 19	20-99	100-499	+ de 500
Empresas Formais Total	1.210	227	39	4	1
1.481/ % Estado	(0,49%)	(0,35%)	(0,27%)	(0,14%)	(0,21%)
Empregos Formais – Total 6.723	1.790	1.823	1.487	744	879
% Estado	(0,49%)	(0,32%)	(0,26%)	(0,13%)	(0,11%)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do BNDES (2006) e RAIS/MTE (2001)

De acordo com o Diagnóstico Municipal feito em 1997 pelo SEBRAE – MG, por meio do Programa de Emprego e Renda – PRODER, não existia até essa data uma legislação municipal especificamente voltada para o benefício dos pequenos negócios. Os incentivos e as ações do Governo municipal estavam mais dirigidos para atrair empresas de médio e grande porte, que seriam capazes de gerar um número maior de empregos. Esse diagnóstico apontou que esta era a principal prioridade da gestão pública daquela época (SEBRAE MG, 1997).

No dia 27 de outubro de 2005, foi sancionada pelo atual Prefeito Municipal a Lei nº 3.671/2005, que instituiu o PRODEM – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Econômico do Município de Leopoldina. Esse programa tem como objetivo atrair novos empreendimentos econômicos e, conseqüentemente, o aumento na geração de emprego e renda (LEOPOLDINA, 2005). Observa-se uma lacuna entre o Diagnóstico de 1997 e a instituição do PRODEM em 2005. Essa lacuna pode ter significado a falta de apoio à criação e ao desenvolvimento de empresas, principalmente as de pequeno porte.

A classe empresarial de Leopoldina criou em meados de 2006 o Movimento “Unir e Crescer – Leopoldina Precisa”, com o objetivo de mobilizar o poder público, a sociedade civil, empreendedores, empresários e demais organizações do chamando Terceiro Setor. As pessoas envolvidas nesse Movimento acreditam que um ambiente favorável aos pequenos

negócios e a disseminação de uma cultura empreendedora no município possa gerar emprego e renda e conseqüentemente o desenvolvimento local.

O diagnóstico do município em referência apontou que não fazia parte das prioridades da gestão municipal da época o apoio aos pequenos negócios, ficando a busca pelas empresas de médio e grande porte como foco principal nas estratégias dos governos municipais.

Pode ser que, com a criação do PRODEM – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Econômico do Município de Leopoldina em 2005, o apoio à criação e ao desenvolvimento de empresas (inclusive as de pequeno porte) passe a fazer parte das prioridades da gestão municipal. A presente pesquisa demonstra a importância dos pequenos negócios no município e seus resultados poderão orientar a política municipal.

O primeiro passo foi conhecer o papel dos pequenos negócios, seu dinamismo e seus problemas. Quais foram os fatores determinantes para o fechamento dos pequenos negócios? Qual o perfil sócio-econômico e as características do empreendedor/proprietário desse pequeno negócio?

No Brasil, 49,4% das empresas não sobreviveram mais de dois anos e no Estado de Minas Gerais 45,0% delas também não sobreviveram mais de dois anos (SEBRAE NACIONAL, 2004; SEBRAE MG, 2004).

Para Souza (2005), nesse contexto atual de incertezas e desafios, a sobrevivência e o desenvolvimento dos pequenos negócios dependem, em grande parte, da formação e da capacitação de seus atores. Essa capacitação e formação devem ser voltadas não só para conhecimentos e habilidades de natureza gerencial e técnica, mas, também, para a criatividade e a auto-realização, o que, segundo ela, expressa aspectos fundamentais do empreendedorismo.

De acordo com Dolabela (1999b, p.30), tudo leva a crer que o desenvolvimento econômico está relacionado com o grau de empreendedorismo de uma comunidade. Sendo as condições do ambiente favoráveis ao desenvolvimento, os empreendedores aproveitam-se delas e disparam um processo de desenvolvimento. O empreendedor cria e aloca recursos para uma comunidade, e o que é mais importante, é gerador de inovações que dão dinamismo econômico.

As taxas de mortalidade dos pequenos negócios são altas no Brasil e em Minas Gerais (SEBRAE NACIONAL, 2004; SEBRAE MG, 2004) e, no centro dos acontecimentos, está a figura do empreendedor.

Os pequenos negócios são importantes na vida econômica de Leopoldina (em 2001 representavam quase 87% dos empregos formais do município – vide TAB. 6) e por isso precisamos conhecer as causas do seu fracasso

O problema central dessa pesquisa é descobrir quais os fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios que não sobreviveram até 6 (seis) anos na cidade de Leopoldina e o perfil de seu empreendedor?

O Capítulo 3 apresentará a metodologia da pesquisa, seu modelo teórico, seu plano operacional, a delimitação do universo da pesquisa, seu plano de amostra e os instrumentos e procedimentos da coleta de dados.

Os Capítulos 4 e 5 apresentarão os resultados, as conclusões e considerações finais da pesquisa, respectivamente. Espera-se que esses resultados contribuam com futuras pesquisas e sirvam de subsídio na formulação de políticas públicas (em seus níveis federal, estadual e municipal) de apoio aos pequenos negócios.

1.3 Questão de Pesquisa

Quais os fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios que não sobreviveram até 6 (seis) anos na cidade de Leopoldina e o perfil de seu empreendedor?

1.4 Objetivos da Pesquisa

1.4.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar o perfil sócio-econômico dos proprietários de pequenas empresas que não sobreviveram num período de seis anos no município de Leopoldina e os prováveis fatores condicionantes desta mortalidade.

1.4.2 Objetivos Específicos

- identificar se os empreendedores utilizavam Políticas e Estratégias relacionadas áreas funcionais da Administração de Empresas como Marketing, Finanças, Produção-Operações-Tecnologia e Recursos Humanos, que podem ter contribuído para a extinção das pequenas empresas mencionadas acima;

- identificar o perfil sócio-econômico, os atributos e as qualidades que caracterizam os proprietários com o perfil do empreendedor de sucesso;

- estabelecer relação entre atributos do perfil dos proprietários e a mortalidade das pequenas empresas;

- apresentar sugestões que possam minimizar a extinção de novas empresas, ampliando sua longevidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo, o Perfil e as Características do Empreendedor

O primeiro a usar o termo *entrepreneur* na história do pensamento econômico foi o fisiocrata e crítico do mercantilismo, Richard Cantillon, falecido em 1734 (HÉBERT, LINK, 1989; GARCIA, 2000, p.25). Sua noção de empreendedor assemelha-se àquela de muitos autores contemporâneos. Ele via o empreendedor como um inovador e como um *risk-taker* (aquele que assume ou corre o risco).

A literatura anglo-saxônica geralmente considera que Schumpeter foi o primeiro a empregar o termo *entrepreneur* na ciência econômica. Mas o próprio Schumpeter deu crédito a Cantillon quando escreveu:

...Cantillon tinha um conceito bem claro da função do *entrepreneur*... Isto, é claro, é uma doutrina escolástica, mas ninguém antes de Cantillon o formulou de forma tão completa. E pode ser devido a ele que os economistas franceses, ao contrário dos ingleses, nunca perderam de vista a função empresarial e sua importância central. (SCHUMPETER, 1964, p. 278 *apud* Cantillon).

Muitas décadas após Cantillon, Jean Baptiste Say, ele próprio um *entrepreneur*, fez uma distinção clara entre o capitalista e o *entrepreneur* e eventualmente entre os lucros do primeiro e do segundo (SAY, 1803, SCHUMPETER, 1954 *apud* GARCIA 2000).

Segundo Schumpeter, devido ao fato de ter sido o primeiro a estabelecer e explicar essa distinção, Say pode ser chamado de “pai do *entrepreneurship*”, isto é :

J.B. Say, estudando a tradição francesa (Cantillon), foi o primeiro a estabelecer para o *entrepreneur* - para si próprio e como distinto do capitalista – uma posição definitiva no esquema do processo econômico (SCHUMPETER, *apud* GARCIA, 2000, p.26).

Segundo Filion (1999), Cantillon e Say consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio capital, dessa forma Filion destacou no conceito de empreendedor o fator risco no investimento de seu próprio capital.

De acordo com Garcia (2000), com o tempo os *entrepreneurs* passaram a ser diferenciados cada vez mais dos capitalistas. O capitalista que tem ou gerencia uma empresa

começa a conhecer as formas de inovar, progredir e superar concorrentes. Tem-se, portanto, na mesma empresa administrada pelo proprietário-gerente: (1) a atividade do capitalista, que consiste em assegurar que haja um retorno satisfatório do capital investido, (2) as atividades administrativas (funções administrativas) que mantêm funcionando a empresa, liquidando seus compromissos, suas contas, salários, etc. (3) as atividades empreendedoras, que consistem em fazer as coisas de uma forma diferente, inovando, com o objetivo de obter uma renda adicional. A função empreendedora é reconhecida quando se percebe que aquela renda adicional pode ser conseguida com algumas inovações, tais como: a introdução de um novo bem, um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de nova fonte de suprimento das matérias-primas e uma nova organização da indústria (SCHUMPETER, 1961, p.93).

Para Filion (1999), foi Schumpeter, em 1928, quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação e ao desenvolvimento econômico.

Na trilha de Schumpeter, Sales e Souza Neto (2004, p.9), afirmam que:

[...] o empreendedor pode ser caracterizado como um elemento essencial, senão o único, capaz de sugerir e introduzir inovações que venham a criar prosperidade e riqueza no contexto econômico, principalmente pelo fato do empreendedorismo ter destaque como uma das bases fundamentais para a compreensão do processo da criação de riquezas e ciclos de crescimento econômico (SALES; SOUZA NETO, 2004, p.9).

Filion (1999, p.8) distingue os autores que estudaram o empreendedorismo pelo lado do comportamento humano, os comportamentalistas (psicólogos, psicoanalistas, sociólogos e outros especialistas). Segundo Filion, um dos primeiros autores desse grupo que mostrou interesse pelos empreendedores foi Max Weber, em 1930. “Ele identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor, via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes, onde o papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal” (FILION, 1999, p.8). Entretanto, para Filion, foi David C. McClelland o autor que realmente iniciou a contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo. MacClelland não definia empreendedores da mesma forma que se encontrava na literatura sobre o assunto, para ele, “Um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal. De acordo com a minha definição, um executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor” (MCCLELLAND, 1971; 1961:65 *apud* FILION 1999).

Segundo Filion (1999 p.9), depois de MacClelland, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo por vinte anos, até o início dos anos oitenta. A agenda de estudo deste grupo concentrava-se em definir o que são empreendedores e quais as suas características. Várias publicações mostraram uma série de características atribuídas aos empreendedores. As mais comuns estão reunidas no QUADRO 1 abaixo:

QUADRO 1
Características mais Frequentemente Atribuídas aos Empreendedores pelos Comportamentalistas

Características dos Empreendedores		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Hornaday (1982); Meredith, Nelson & Neck (1982); Timmons (1978) *apud* Filion (1999)

Para Schumpeter (1984, p.112) “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”.

Schumpeter (1984, p.112 – 3) definiu como “destruição criativa”:

A abertura de novos mercados – estrangeiros ou domésticos – e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados com a U.S. Steel, ilustram o mesmo processo de mutação industrial – se me permitem o uso do termo biológico – que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial acerca do capitalismo (SCHUMPETER, 1984, p.112-3).

A ênfase no empreendedorismo, segundo Dornelas (2001), surge muito mais como uma conseqüência da rapidez dos avanços tecnológicos, do que como um modismo. A atual competitividade na economia força os empresários a adotar formas e modelos diferentes de gestão. Isso faz com que esse momento seja considerado a era do empreendedorismo,

incorporando aquelas características empreendedoras exemplificadas no quadro apresentado por Fillion.

De acordo com Souza (2005, p.5), na visão de muitos autores o sucesso ou mesmo a sobrevivência de uma pequena empresa depende principalmente do comportamento e das características pessoais que marcam os empresários inovadores. Para essa autora, “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes, podendo ser aprendida e praticada”.

Fillion (2000) em seu artigo “Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares”, apresenta algumas características de empreendedores bem-sucedidos, destacando entre elas: experiência em negócios, diferenciação, intuição, envolvimento, sonhadores realistas (visionários), líderes, aprendizagem dos seus próprios padrões.

Em seu trabalho “Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade”, Souza (2005) apresenta uma matriz das características de empreendedor e empreendedorismo, de acordo com a revisão de literatura realizada pela autora e apresentada no QUADRO 2 abaixo:

QUADRO 2
Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo

Características	Autores																
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L.J. Filion	R.E. Macdonald	R. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Logenecker et al	E. Leite	Carland et al.	Frese et al.	TOTAL
Buscar Oportunidades	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	x			11
Conhecimento do Mercado						x	x	x				x		x			5
Conhecimento do Produto						x	x	x				x		x			5
Correr Riscos	x	x		x	x	x	x				x	x		x	x		10
Criatividade		x		x		x		x	x	x		x		x	x		9
Iniciativa	x	x		x					x					x		x	6
Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Liderança	x	x	x	x	x		x				x						7
Necessidade de Realização	x	x									x				x	x	5
Proatividade	x	x		x											x	x	5
Visionariedade				x					x		x			x		x	5

Fonte: Souza (2005, p.17)

Para Souza (2005), essas características apresentadas no QUADRO 2, podem se estender a vários tipos de empreendedores, conforme QUADRO 3

QUADRO 3
Características e Tipos de Empreendedores

Tipos de Empreendedores	Características do Empreendedor
Técnico	Necessita iniciar um negócio para exercer seu ofício
Tecnológico	Se associa ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou processo inovador.
Oportunista	Estabelece, fomenta, compra empreendimento em resposta a uma oportunidade.
Empregado	Inicia um negócio motivado pela liberdade, independência ou outros valores que um empreendimento torna possíveis.
Empreendedor por necessidade	Indivíduo que realiza negócios, geralmente de natureza informal, por não encontrar melhores opções de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do trabalho de Souza (2005).

Como podemos observar, a inovação foi a característica empreendedora citada por todos os autores pesquisados no trabalho de Souza (2005). Outras características como: busca de oportunidades, criatividade e correr riscos, também foram consideradas como características empreendedoras para mais da metade dos autores pesquisados.

Souza (2005, p.18) afirma que:

O comportamento do indivíduo empreendedor é influenciado pelo seu contexto e momento histórico, pela sua conduta e sistema de valores, o que pode representar capacidade de se adaptar às mudanças em seu meio, despender esforço para conseguir soluções originais, ter sensibilidade para o mundo em sua volta, ir além do óbvio tendo idéias originais. Isso pode se traduzir por criatividade, busca de oportunidade, correr risco e, de uma forma global, inovação. O empreendedor, assim, é um indivíduo especial, principalmente ao considerar essa característica de inovação e as dificuldades que envolvem tratar o fato novo como uma possibilidade real (SOUZA, 2005, p.18).

Observa-se que muitas das características atribuídas aos empreendedores, identificadas por Hornaday (1982); Meredith, Nelson & Neck (1982); Timmons (1978) *apud* Filion (1999) apresentadas no QUADRO 1 são consideradas também por vários outros autores conforme QUADRO 2, além de Filion (2000) e Souza (2005). Essas características permitem traçar o perfil de um empreendedor.

Para traçar o perfil do empreendedor no município de Leopoldina, as variáveis investigadas nessa pesquisa foram:

- Idade, sexo e escolaridade;
- Proximidade com outros empreendedores (ambiente de relação);
- O resultado esperado quando da abertura do negócio;
- Inovação e Criatividade;
- Busca por apoio e pró-atividade;
- Liderança;
- Assumir riscos;
- Perseverança;
- Experiência em negócios e Experiência empresarial;
- Qual atividade exercia antes de iniciar o negócio que não sobreviveu;
- Habilidades Gerenciais e Planejamento;

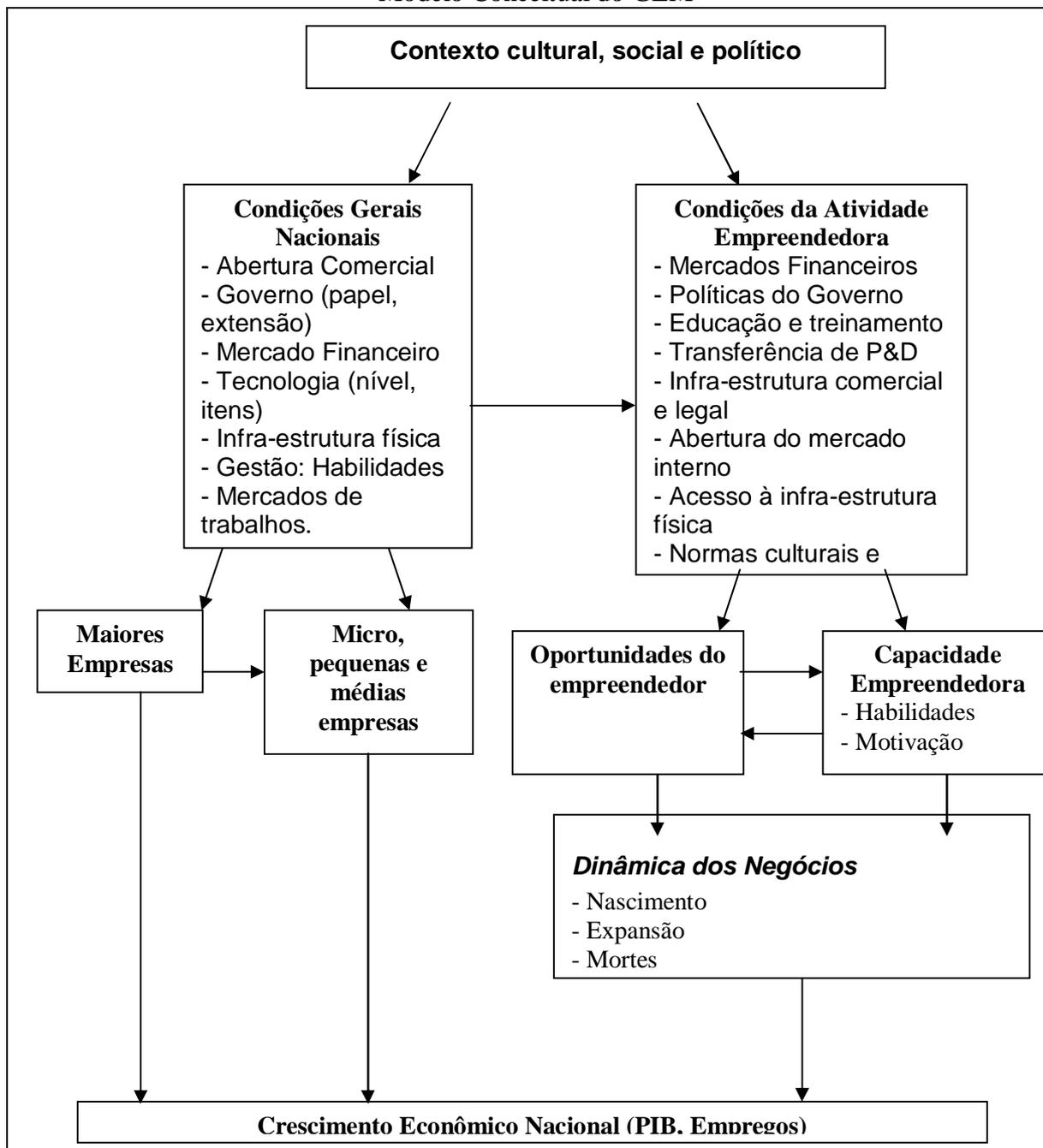
- Tomada de Decisão;
- Relação Trabalho x Realização Pessoal;
- Fatores considerados mais importantes para ser um empreendedor bem-sucedido.

2.1.1 Empreendedorismo e Desenvolvimento Local

Até o momento, a mais bem sucedida tentativa de relacionar empreendedorismo, pequenos negócios e desenvolvimento local num referencial teórico único foi realizada no âmbito do programa de pesquisa GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*.

O programa de pesquisa do GEM (2004b) baseia-se num modelo conceitual dos principais mecanismos causais que afetam o crescimento econômico nacional. O QUADRO 4 a seguir apresenta o Modelo Conceitual do GEM.

QUADRO 4
Modelo Conceitual do GEM



Fonte: Adaptado pelo autor com base no Relatório GEM (2004b)

Este modelo possui três aspectos primários: (1) focaliza inteiramente em explicar porque algumas economias nacionais estão crescendo de forma mais rápida do que outras, (2) supõe que todos os processos econômicos acontecem num contexto histórico, social e político relativamente estável e (3) talvez o aspecto primário mais original do GEM, o modelo considera que dois mecanismos distintos, mas complementares são as principais fontes do progresso econômico nacional.

O primeiro mecanismo reflete o papel das grandes empresas estabelecidas que proporcionam representação no comércio internacional. O que supõe por trás desta parte do modelo é que se as condições nacionais gerais (abertura comercial, governo, mercados financeiros, tecnologia, infra-estrutura física e gestão) estão adequadamente desenvolvidas, a postura competitiva internacional das grandes empresas será expandida. Quando estas grandes empresas amadurecem e expandem, criam significativa demanda por bens e serviços em suas economias nacionais e este aumento na demanda por sua vez, produzirá oportunidades de mercado para muitas micro, pequenas e médias empresas.

O segundo mecanismo principal enfatiza o papel do empreendedorismo na criação e crescimento de novas empresas. De acordo com essa parte do modelo, um outro conjunto de fatores contextuais referidos como Condições da Atividade Empreendedora - mercados financeiros, políticas do governo, educação e treinamento, transferência de P & D, infra-estrutura comercial e legal, abertura do mercado interno, acesso à infra-estrutura física e normas culturais sociais - intervem entre o contexto social/cultural e o surgimento/expansão de novas empresas.

Este modelo conceitual do GEM permite entender fatos econômicos importantes, destacando as condições favoráveis do ambiente de negócios e a maior presença das micro e pequenas empresas no crescimento econômico nacional.

Outros autores como Wennekers e Thurik (1999), também destacam a importância dos pequenos negócios para o desenvolvimento local e mostram ampla evidência de que entre os anos 1970 e 1980, a atividade econômica moveu-se das grandes empresas para as pequenas empresas. A evidência mais impressionante e também a mais citada é a parcela das 500 maiores empresas americanas, divulgada na Fortune 500. A participação dessas empresas no emprego caiu de 20% em 1970 para 8,5% em 1996 (CARLSSON, 1992 e 1999 *apud* WENNEKERS E THURIK 1999).

De acordo com Carlsson (1992 *apud* WENNEKERS E THURIK, 1999), situação como essa também aconteceu na Europa, onde estudos mostram que o crescimento do emprego em pequenos negócios está acima daquele das maiores empresas no período de 1988-1998. Para ele, existem duas explicações para o deslocamento em direção à pequenez: (1) mudanças fundamentais na economia mundial dos anos setenta em diante, decorrente da intensificação da concorrência global, aumento no grau de incertezas e o crescimento na fragmentação de mercado e (2) mudanças referentes ao progresso tecnológico, onde ele mostra que a automação flexível tem vários efeitos que resultam no deslocamento de grandes para pequenas empresas.

A esses fatores, Dolabela (1999b, p.30) acrescenta o crescente endividamento dos governos. O Estado e as grandes empresas eram considerados os únicos agentes econômicos relevantes para a sociedade. A partir dos anos 1980, outros fatores como o aumento da concorrência dos mercados e a sua globalização, o uso intensivo de tecnologia nos processos produtivos, transformaram esse panorama delineando uma nova organização econômica. Com as grandes empresas produzindo mais com menos empregados, os governos buscando diminuir os déficits com cortes e redimensionamento de seu quadro de pessoal, as MPMEs, passaram a destacar-se na geração de emprego e no processo de desenvolvimento local.

Para Dolabela (1999b), uma das características das pequenas e médias empresas é a sua dependência da comunidade local, que poderá ou não estar dotada de fatores importantes de aceleração do desenvolvimento como, por exemplo, um ambiente favorável ao empreendedorismo, a vontade de uma comunidade de implementar redes de negócios, instituições de apoio, obtenção de financiamentos com facilidades, etc. Com isso, o nível local é entendido como o meio ambiente imediato das pequenas e médias empresas, onde elas nascem e se formam, encontram recursos humanos e materiais dos quais depende o seu funcionamento, seu dinamismo e o estabelecimento de sua rede básica de relações.

Portanto, de acordo com o modelo GEM (2004b), Wennekers e Thurik (1999) e Dolabela (1999b, p.30) pode-se dizer que existe uma relação entre empreendedorismo, desenvolvimento local e as micro, pequenas e médias empresas.

2.2 O Processo de Administração - Modelo de Gestão do Empreendedor nos Pequenos Negócios

O referencial teórico dessa sessão procurou demonstrar aspectos relacionados ao processo de administrar, considerando as áreas funcionais da administração como Marketing, Finanças, Produção-Operações-Tecnologia e Recursos Humanos, bem como às práticas de gestão relacionadas aos pequenos negócios.

Cêra e Escrivão Filho (2003) acreditam que as condições ambientais, as organizacionais e as comportamentais do gestor da pequena empresa podem ter como consequência a concorrência desigual com as grandes empresas, o grande poder de barganha dos clientes e fornecedores da empresa, o quase nenhum poder de influência perante as imposições e mudanças no macroambiente (ameaças ou oportunidades), a estrutura

organizacional não formalizada e reduzida, a falta de pessoas qualificadas, a escassez de recursos financeiros e materiais, a não utilização de instrumentos administrativos formais, a informalidade no relacionamento e a falta de habilidade na gestão do tempo. Para esses autores, a sobrevivência da pequena empresa no atual ambiente econômico, pode estar relacionada com treinamentos e conscientização do empreendedor sobre técnicas administrativas adequadas à sua realidade, programas políticos de apoio para diminuir as restrições e as forças contextuais e programas de financiamento para minimizar os problemas estruturais.

Na visão de Viapiana (2001), o sucesso empresarial depende de vários fatores externos e internos e está relacionado na maneira como os gestores e as empresas fazem as coisas. Além disso, para esse autor, muito desse sucesso depende também da competência em fazer corretamente as coisas, como investir em propaganda, implementar controles de fluxo de caixa, realizar treinamentos com funcionários etc.

Prestes (2002) concorda com Viapiana (2001) e Cêra e Escrivão Filho (2003) e propõe a utilização de algumas ferramentas gerenciais como: (1) um fluxo de caixa prospectivo (que pode ser facilmente elaborado com a utilização de uma planilha eletrônica) onde o gestor possa programar seus recebimentos e pagamentos, adequando os prazos e melhorando a gestão do capital de giro; (2) um controle do inventário de estoques onde poderão ser identificadas as faltas ou excessos de produtos que causam impacto na lucratividade.

Filardi (2006) afirmou em seu estudo que a falta de competência gerencial contribuiu para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo.

Filion (2000) em seu artigo “Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares”, relata que ocorreu uma proliferação de cursos básicos de empreendedorismo. Para ele, chegamos a um ponto onde se torna necessário distinguir as várias áreas do empreendedorismo e segmentar a educação empreendedora. O QUADRO 5 a seguir apresenta os caminhos sugeridos por Filion para a segmentação da educação empreendedora.

QUADRO 5

Diferentes áreas do empreendedorismo e da educação empreendedora

Empreendedores	Inovação, visão, crescimento, projeto
Auto-empregados e microempresas	Orientação de mercado, ecologia pessoal, equilíbrio pessoal
Pequenos Negócios	Atividades gerenciais, tais como marketing, finanças, gerenciamento de operações, gerenciamento de sistemas de informações e de recursos humanos, em um contexto em que os recursos, incluindo o tempo, são restritos
Empresas familiares	Sociossistemas, instrumentalidade
Intrapreendedores	Inovação, sistemas de suporte, manutenção de relacionamentos
Empreendedor de risco	Avaliação de oportunidades, gerenciamento de riscos, processos gerenciais complexos
Tecnoempreendedor	Trabalho em equipe, <i>quasi-boards</i> , orientação de mercado, redes de trabalho, globalização

Fonte: Filion (2000)

Pode-se observar que para o empreendedor de pequenos negócios, a sugestão de Filion (2000) para a educação empreendedora está diretamente relacionada com as atividades gerenciais e às funções administrativas de marketing, finanças, recursos humanos e produção-operações-tecnologia.

Trabalhos como os de Gonçalves, Oliveira e Gosling (2006); Fontanelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006) e Uriarte *et al* (2000) relacionam o sucesso ou o fracasso dos pequenos negócios com os fatores como falhas gerenciais, com o comportamento e perfil do empreendedor, com as ações do ambiente de negócios e com os abusos de recursos.

De acordo com Degen (1989), os principais motivos que levam a maioria dos pequenos negócios ao fracasso são a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores. Os motivos mais importantes apontados por Degen são:

- falta de experiência gerencial do empreendedor;
- conhecimento inadequado do mercado;
- insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o negócio;
- problemas de qualidade com o produto;
- localização errada;
- erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- capitalização excessiva em ativos fixos;
- inadimplência de credores;

- ineficiência de marketing e vendas;
- excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- crescimento mau planejado;
- atitude errada do empreendedor para com o negócio;
- erro na avaliação da reação do concorrente;
- rápida obsolescência do produto;
- posicionamento do produto ou serviço no mercado, como imagem, propaganda, distribuição e preço;
- abordagem incorreta de vendas;
- problemas de produção do produto;
- escolha do momento errado para iniciar o empreendimento; e
- falta ou erros de planejamento do empreendimento – projeções de vendas, de custos e do fluxo de caixa.

Bortoli Neto (2005) concorda com Degen (1989) e afirma que a maioria dos problemas das pequenas e médias empresas é explicada pela falta de capacidade gerencial de seus gestores. Em seu estudo “Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas” Bortoli Neto (1980) caracterizou 44 tipos de problemas em mais de cem pequenas e médias empresas no Brasil. Para ele, surpreendentemente, o principal problema das empresas não estava relacionado à insuficiência de recursos. Oitenta por cento dos problemas eram de natureza estratégica: “deviam-se à má utilização e escolha dos recursos disponíveis para conseguir vantagens diferenciais competitivas”. Os outros vinte por cento dos problemas eram de natureza organizacional.

Uma ferramenta gerencial que pode dar subsídio ao gestor para uma tomada de decisão adequada é o diagnóstico estratégico. O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e busca resposta para a pergunta básica “qual é a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom (pontos fortes), de regular ou de ruim (pontos fracos) em seu processo administrativo (Oliveira, 2005, p.86).

O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes que são apontados por Oliveira (2005, p.90) e apresentados no QUADRO 06.

QUADRO 6
Análise externa e interna da empresa

Análise Externa (variáveis externas)	Análise Interna (variáveis internas)
<p>Oportunidades: são as variáveis não controláveis pela empresa, elas podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e ou interesse de usá-las.</p> <p>Ameaças: são as variáveis não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.</p>	<p>Pontos Fortes: são as variáveis controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.</p> <p>Pontos Fracos: são as variáveis controláveis que propiciam uma condição desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2005, p.90)

A análise externa tem como objetivo estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, assim como a sua atual situação produto *versus* mercado e, prospectiva, referente a sua posição produtos *versus* mercado desejada no futuro (OLIVEIRA, 2005; MAXIMIANO, 2006)

Para a identificação das oportunidades e ameaças da empresa, os administradores precisam analisar uma série de aspectos, segundo Oliveira (2005) e Maximiano (2006):

- Quanto ao processo de integração (integração vertical e horizontal)
- Quanto à tecnologia: (quais as alterações tecnológicas possíveis?)
- Quanto ao governo: (a legislação pertinente, a identificação e análise dos órgãos que legitimam, os planos governamentais e seus objetivos e a política econômica e financeira etc).
- Quanto ao subsistema financeiro: (os tipos e a quantidade das instituições financeiras etc).
- Quanto aos sindicatos: (os objetivos e a estrutura dos sindicatos, o poder dos sindicatos e o comportamento de acordos trabalhistas etc).
- Quanto à comunidade: (população, valores sociais e infra-estrutura existente quanto a educação saúde etc).
- Quanto aos consumidores: (quem são e se estão aumentando ou diminuindo, onde estão e como podem ser alcançados, qual a renda pessoal e disponível, como compram e se comportam, quais suas tendências e seus padrões de qualidade etc).
- Quanto à definição do mercado: (qual a competição existente, qual a segmentação etc).
- Quanto aos aspectos básicos da indústria ou setor no qual a empresa está situada: (tamanho, tendências e perspectivas, tipos de produtos e serviços etc).

- Quanto aos concorrentes: (quantos e quais são, qual a tecnologia básica utilizada, qual a participação de cada concorrente no mercado, qual seu faturamento – volume de vendas – lucro e tendências etc).
- Quanto aos fornecedores: (quem são e quantos são, onde estão localizados, qual a oferta – seus preços – prazos e qualidade etc).

De acordo com Oliveira (2005) e Maximiano (2006), a análise interna tem como finalidade evidenciar as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes) da empresa analisada, ou seja, esses pontos fracos e fortes da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produtos *versus* mercados. Essa análise deve fazer uma comparação com outras empresas do setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou indiretas.

Para o estabelecimento dos pontos fortes e pontos fracos da empresa, os administradores precisam analisar uma série de aspectos, segundo Oliveira (2005):

- funções a serem analisadas;
- aspectos organizacionais;
- abrangência dos processos;
- níveis de controle e avaliação;
- critérios de avaliação; e
- obtenção das informações.

Oliveira (2005) e Maximiano (2006) apresentam algumas considerações gerais a respeito dos aspectos acima:

- A) Quanto às funções administrativas.
- B) Quanto aos aspectos organizacionais a serem analisados na empresa: estrutura organizacional, principais políticas, sistemas de informações operacionais e gerenciais.
- C) Quanto a abrangência dos processos: a empresa como um todo, considerada como um sistema, as áreas funcionais da empresa.
- D) Quanto aos níveis de controle e avaliação do sistema: Controla a eficiência? – Controla a eficácia? E ou Controla a efetividade?
- E) Quanto aos critérios utilizados para avaliar se um assunto analisado é forte, fraco ou neutro: base histórica da empresa, opiniões pessoais, opiniões de consultores e de executivos da empresa, análise em literatura e análise orçamentária.
- F) Quanto à maneira que o administrador obtém as informações necessárias para a análise interna: observação pessoal, conversas pessoais, questionários, experiência e

prática, documentação do sistema, reuniões, funcionários, documentos publicados, periódicos, livros e revistas, indicadores econômicos e financeiros etc.

Para esta pesquisa, utilizou-se o aspecto relacionado às funções administrativas no trabalho realizado por Oliveira (2005) e Maximiano (2006) incluindo a visão de outros autores em suas respectivas áreas funcionais, como referencial teórico para fundamentar a análise dessas funções administrativas junto aos pequenos negócios que encerraram suas atividades em Leopoldina no período de 2000 a 2005. Lima (2000) constatou que, com frequência, os modelos teóricos propostos em pesquisas sobre pequenos negócios têm origens em experiências e teorias propostas em outros países (geralmente países desenvolvidos) ou são modelos testados na gestão de grandes empresas. Para Lima (2000, p.106) “os limites da aplicação do modelo podem estar associados às características dos empresários, sendo necessárias adaptações ou treinamento visando sensibilizá-los”.

Há vários aspectos relacionados às funções administrativas e aos processos administrativos. Há também uma vasta literatura que esclarece esses aspectos e que pode ser utilizada pelos empreendedores e gerentes como apoio na gestão dos pequenos negócios.

Cada uma das funções administrativas (marketing, finanças, produção-operações-tecnologia e recursos humanos) serão apresentadas a seguir, destacando-se seus elementos comuns na visão de vários autores.

2.2.1 Função Administrativa Marketing – Políticas e Estratégias

A análise da função administrativa relativa ao marketing deve considerar os seguintes aspectos destacados por Oliveira (2005), Kotler e Keller (2006), Churchil e Peter (2005), Las Casas (2006), Logenecker, Moore e Petty (2004), Lodish, Morgan e Kallianpur (2002), Cobra (2003), Zimmer e Reinert (2005), Sales *et al* (2006), Sales e Sales (2006) e Lima (2000):

- Busca por agregar valor ao cliente; analisar a relação custo x benefício com o objetivo de agregar valor aos produtos e serviços. Ter o cliente como foco principal na gestão do negócio.

- Forma de atuação dos vendedores, distribuidores e representantes da empresa, processo de estabelecimento de preços e suas conseqüências e suas políticas, com as vantagens, desvantagens e peculiaridades etc.

- Quanto aos produtos e serviços atuais da empresa e seu posicionamento: sua marca, a descrição básica dos produtos e dos serviços, os aspectos de embalagem e a participação de mercado (separado por produto ou serviço, período, área, considerando os dados por unidades, valores monetários e em percentagens) etc.

- Quanto à pesquisa de mercado que representa um dos aspectos mais relevantes para o processo decisório estratégico: os dados gerais do mercado, opinião de clientes e dos canais de distribuição sobre a empresa e seus produtos e serviços – pessoal – políticas e concorrências, análise de tendências de mercado, aspectos de sazonalidade e modismo do produto e potenciais da área do mercado etc.

- A força de vendas, sua quantidade e localização, especificação de suas tarefas, como são estabelecidas as cotas de vendas, quais as informações que recebem e fornecem etc.

- Quanto aos novos produtos e serviços: como são idealizados, selecionados, lançados e avaliados.

- Quanto à Comunicação Integrada de Marketing: orçamento, o processo de pesquisa, as alternativas de veículos (mídia): revistas – catálogos – mala-direta – rádio – jornal – televisão – *shows*, os critérios para escolha da veiculação: custo – frequência – alcance – periodicidade, audiência e a maneira de coordenar todo o processo etc.

- Quanto às políticas mercadológicas: estabelecimento de preços, preço baseado no valor para o cliente, flexibilidade na formação do preço de produtos e serviços, descontos por quantidade, devolução de mercadorias, escolha de revendedores e pagamentos de comissões etc.

- Quanto à organização do departamento de marketing: o tipo de departamentalização, a distribuição das tarefas e responsabilidades, a capacitação do fator humano e a interação entre os departamentos.

Mantovani e Borges (2006) apresentam um estudo ressaltando a relevância do papel do empreendedor na implementação de práticas da abordagem de marketing orientada para o mercado e a necessidade da implementação dessas práticas nos pequenos negócios. Para essas autoras, a análise da literatura indica que a grande maioria dos pequenos negócios não possui qualquer tipo de planejamento mercadológico e praticam um marketing de forma empírica, o que pode se traduzir em fatores condicionantes da mortalidade desses pequenos negócios.

2.2.2 Função Administrativa Finanças – Políticas e Estratégias

Alguns autores como Oliveira (2005); Logenecker, Moore e Petty (2004), Machado (2003), Assef (1999), Braga (1995), Prestes (2002), Viapiana (2001), Ottoboni e Pamplona (2001), Previdelli, Meurer e Previdelli (2001) e Lima (2000), vêem a Função Finanças como uma função administrativa vital e imprescindível para a sobrevivência dos pequenos negócios, e sugerem o uso de diversos controles e ferramentas, principalmente no que diz respeito aos seguintes aspectos:

- Sistema de medição que contenha análise dos índices financeiros que possam medir o desempenho dos pequenos negócios, tais como: a) índices para medidas de lucratividade: Lucro Líquido/Patrimônio Líquido – Lucro Líquido/Vendas Líquidas – Lucro Líquido/Capital de Giro Líquido – Retorno sobre os Ativos Empregados (ROAE). b) Índices para medidas de liquidez: Realizável a Curto Prazo (Ativo Corrente) /Exigível a Curto Prazo – Ativo Imobilizado (Fixo)/Patrimônio Líquido – Estoque/Capital de Giro Líquido c) índices de Dívidas: Exigível a Curto Prazo/Estoques d) Índices de medidas de alavancagem: Exigível Total/Patrimônio Líquido, Exigível a Curto Prazo/Patrimônio Líquido e) Índices de medidas de giro financeiro: Vendas Líquidas/Patrimônio Líquido – Vendas Líquidas/Capital de Giro Líquido – Vendas Líquidas/Estoques – Período de Cobrança.

- Análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e análise contábil: funções, decisões e ações financeiras, a empresa como um todo considerada como um sistema, a estrutura da área financeira, os orçamentos, os relatórios e demonstrativos contábeis e financeiros, sistemas de controles internos de contas a pagar e a receber, fluxos de caixa, projeções de lucro e as políticas financeiras.

2.2.3 Função Administrativa Produção-Operações-Tecnologias Políticas e Estratégias

Segundo Logenecker, Moore e Petty (2004), o processo operacional ou o processo de produção consiste das atividades necessárias para realizar o serviço e desempenhar o trabalho relacionado ao objetivo da empresa. Para esses autores, em grande extensão, a lucratividade de uma empresa e a aceitação de seus produtos e serviços pelo cliente, reflete a maneira pela qual ela gerencia suas operações básicas.

A busca freqüente para melhorar a eficácia e a eficiência nos processos de produção e operações com o objetivo de aumentar o nível de produtividade e conseqüentemente alcançar uma vantagem competitiva em relação à concorrência são assuntos que devem merecer especial atenção dos empreendedores e proprietários de pequenos negócios. O uso de tecnologia da informação pode auxiliar os pequenos negócios a alcançar essa vantagem competitiva. Para isso, observou-se o pensamento de alguns autores como Oliveira (2005), Hayes *et al* (2005), Fleury e Fleury (2003), Jabbour, Silva e Santos (2006), Mauad, Martinelli e Liboni (2006), Prestes (2002), Almeida, Mariano e Rebellato (2006), Alvim (1998), Dias, Dalfovo e Azambuja (2003), Girardi, Azevedo e Franklin (2001) e Lima (2000), sobre a Função Produção e Operações-Tecnologia, destacando quais aspectos devem ser analisados e considerados na gestão dos pequenos negócios.

- Alinhamento dos objetivos e metas da empresa com a área funcional produção/operações/tecnologia: as metas e os objetivos da empresa estão alinhados com as suas operações e com a busca pela eficácia e pela vantagem competitiva? As estratégias estão sendo desenvolvidas com base nas possibilidades e competências operacionais?

- Questões ambientais e sociais: A integração da dimensão ambiental, seus pressupostos e condicionantes de gestão no âmbito das estratégias da organização. São consideradas questões de responsabilidade ambiental e social na gestão da empresa?

- Influência da Tecnologia da Informação: Considera a tecnologia da informação como ferramenta importante no processo de planejamento e controle da produção e operações? O uso da tecnologia da informação pode deixar a empresa mais eficaz e competitiva? Utiliza algum tipo de *software* de gestão? A tecnologia da informação facilita na disseminação e na criação do conhecimento para o setor produtivo e para a organização como um todo?

- Quanto à instalação e estrutura Industrial: qual a localização e suas vantagens, qual o tamanho, o grau de proteção contra greves – sabotagens – incêndios, local agradável para trabalhar? – nível de conservação do prédio e maquinários?

- Equipamentos e Instalações: Qual o nível de utilização? - São usados de forma adequada?- São modernos e atualizados, bem como estão em boas condições? – Qual é o nível de gasto de manutenção?

- Processo produtivo: Qual o índice de produtividade? – Qual o nível de utilização da capacidade instalada? – Qual a situação do arranjo físico? – Quais os incentivos de produção utilizados? Quais os níveis de flexibilidade e agilidade no desenvolvimento das atividades?

- Programação e controle da produção: Qual a eficácia do sistema de PCP (Programação de Controle de Produção) aplicado? – Qual a média de cumprimento de prazos

de entrega dos produtos aos compradores? – Qual o nível de interação entre as áreas de marketing e produção?

- Quanto à qualidade: Qual o nível de qualidade apresentado? – Qual o nível de devolução de produtos e serviços? – Qual o nível de atendimento aos clientes quando da devolução ou a reclamação dos produtos e serviços?

- Sistema de custos industriais: Quais os critérios de apropriação, divulgação e análise? Quais as tendências apresentadas? Qual o nível de controle e avaliação dos resultados?

- Quanto à Inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D): Qual a importância que a alta administração proporciona para P&D? – Qual o percentual do faturamento alocado em P&D? – Quais os critérios utilizados para a área de P&D? – Qual o nível de inovação de produtos e processos? Utiliza a ferramenta *benchmarking*?

- Quanto aos suprimentos: Qual a porcentagem dos custos dos materiais comprados em relação ao produto fabricado? – Qual o valor das compras por período? – Quais os critérios de seleção dos fornecedores? – Quais os critérios de controle de inventários? – Quais os níveis de rotação de estoques? – Quais os tipos e critérios de controles? São eficazes?

- Organização da fábrica: Qual a situação da estrutura organizacional e seus componentes? – Qual a situação das normas e procedimentos? – Qual a situação de tempos e métodos? Qual a capacidade de respostas às mudanças ambientais?

2.2.4 Função Administrativa Recursos Humanos – Políticas e Estratégias

Lima (2000) também destaca a importância dos pequenos negócios na realidade brasileira e mundial e percebe que há um vazio no que diz respeito à abordagem de recursos humanos nesses pequenos negócios. Segundo esse autor, esse vazio acontece pela identificação das pequenas empresas como empresas familiares e tradicionais, onde ainda falta uma estrutura organizacional suficiente para uma abordagem dos problemas de gestão de recursos humanos. Pizolotto (2003) acredita que a gestão de pessoas está, aos poucos, conseguindo conquistar seu espaço, visto que muitas organizações estão se mostrando dispostas a repensar sua forma de administrar seus colaboradores. Segundo Sales e Dacorso (2006), alguns empreendedores e proprietários de pequenos negócios reconhecem a importância de vários aspectos da área de recursos humanos como treinamento, motivação,

novas formas de recrutamento/ seleção e gestão do conhecimento/aprendizagem organizacional.

Alguns desses aspectos relacionados à área funcional Recursos Humanos são citados e analisados por Oliveira (2005), Fischer (2002), Chiavenato (2005), Fleury e Fleury (2001), Vieira e Salazar (2003), Castanhar, Dias e Esperança (2006), Corrêa e Campos (2006), Pizolotto (2003), Gomes e Escrivão Filho (2001), Udenal e Gimenez (2001), Moreira e Boaventura (2006), Sales e Dacorso (2006) e Lima (2000). Dentre esses aspectos destacam-se:

- Características do trabalho como criatividade, flexibilidade e aprendizado contínuo.
- Características da Estrutura organizacional como redução de níveis hierárquicos, Autonomia e gestão participativa.
- Características da Gestão organizacional com foco nas pessoas, gestão da informação e valores compartilhados.
- Provisão (planejamento de recursos humanos – recrutamento e seleção – integração de recursos humanos), Aplicação (descrição e análise dos cargos – avaliação de desempenho), Manutenção (administração da remuneração – higiene e segurança), Desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento), Controle (sistema de informação em recursos humanos e auditoria em recursos humanos).
- Quanto à capacidade de agir de forma inovadora e de forma pro ativa.
- Incentivo à criatividade para inovação e para a resolução de problemas.
- Atitudes, iniciativas e o grau de importância da alta administração quanto ao assunto fator humano na empresa.
- Orientação empreendedora, reconhecimento de oportunidades e desempenho.
- Tornar a competência e talento do empreendedor em recurso organizacional e perene.
- Existem programas de recrutamento, seleção e admissão de funcionários? Qual a sua eficácia? E dos programas de treinamento e promoção?
- A empresa é sindicalizada ou pertence a algum órgão representativo de classe?
- Qual é o índice de rotação dos funcionários?
- Qual o moral e a produtividade dos empregados?
- Qual o índice de absenteísmo?
- Qual é o clima organizacional?
- Motivação e o conhecimento das demandas motivacionais dos funcionários.
- Utilização da Gestão do Conhecimento como ferramenta gerencial.
- Existe um processo estruturado de gestão do conhecimento?

Segundo Machado (2003, p.6-7), o empresário, na maioria dos casos, encontra muitas dificuldades no momento de administrar a empresa, principalmente no que se refere a:

- Controles Financeiros;
- Incorreta utilização dos recursos disponíveis;
- A não diferenciação do caixa pessoal do proprietário com o da empresa;
- Falta de informação a respeito do mercado onde atua (alguns exemplos: mudança de hábito dos consumidores, postura da concorrência etc);
- Desperdícios no setor produtivo (alguns exemplos: estoque não utilizado adequadamente por obsolescência ou por negligência do funcionário, *layout* inadequado no sistema produtivo etc);
- Falta de mão-de-obra qualificada (alguns exemplos: o treinamento é visto pela maioria dos empresários como custo e não como investimento e impossibilidade de contratar pessoal especializado, principalmente em nível de gerência)

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

Esta pesquisa define-se como uma pesquisa descritiva na classificação de Gil (2006), Malhotra (2001) e Marconi e Lakatos (2006), pois procura estudar as características específicas do grupo de empresas que não sobreviveram entre 2000 e 2005, o perfil de seus proprietários/empreendedores e identificar ou descobrir a existência de associações entre variáveis.

O presente estudo irá coletar dados de empresas consideradas particularmente, para chegar a conclusões gerais e definir os fatores de mortalidades e o perfil do empreendedor.

3.2 Plano Operacional da Pesquisa

O plano operacional da pesquisa refere-se à maneira que se organizou o desenvolvimento da pesquisa. Este plano procurou as opções de caminhos que pudessem apresentar uma maior eficácia na organização do trabalho, bem como dos dados sobre as organizações estudadas.

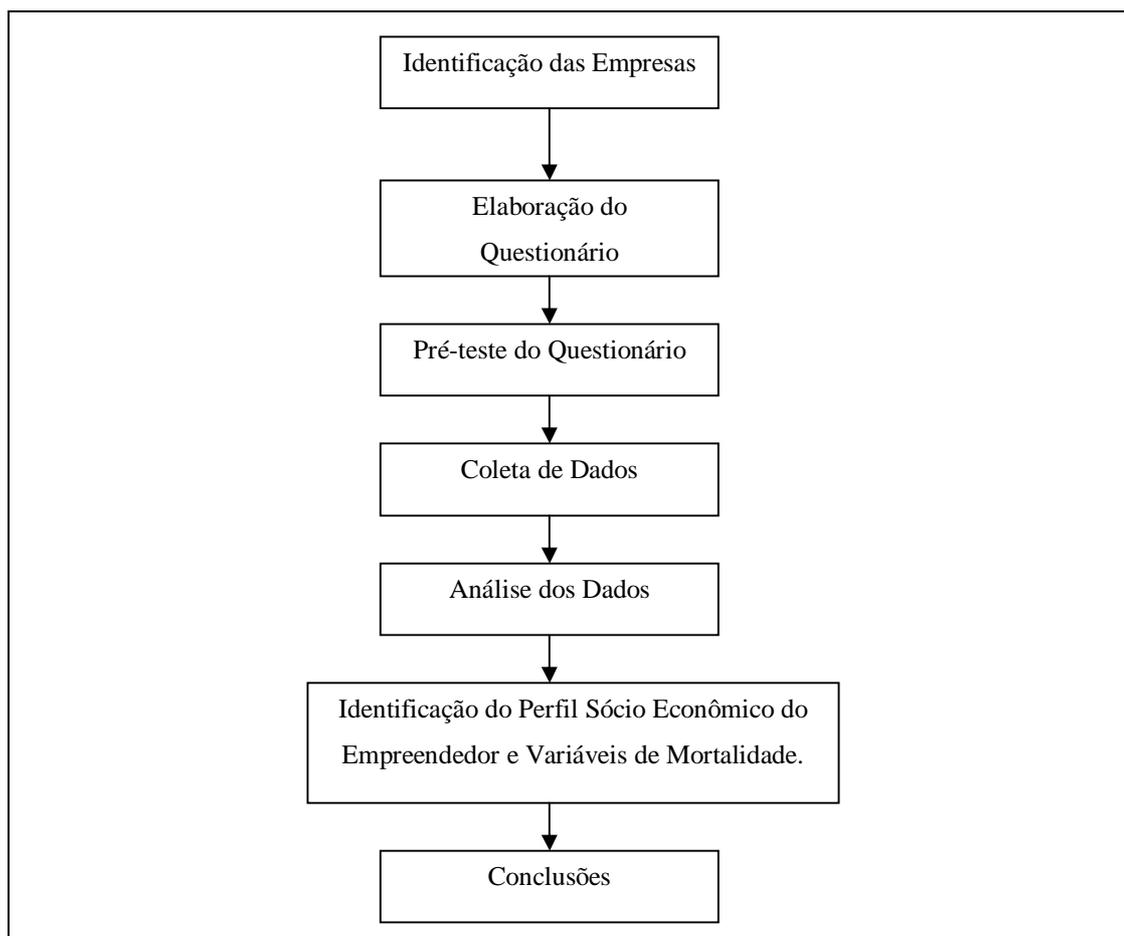


FIGURA 1 - Fluxograma das etapas operacionais da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Malhotra (2001)

3.3 Delimitação do Problema e do Universo da Pesquisa

Delimitou-se o problema ao Município de Leopoldina pela facilidade de acesso à base de dados. Na dimensão tempo, propôs-se um espaço entre cinco e seis anos (2000 a 2005) para efeito de comparabilidade com outras pesquisas nacionais como as do SEBRAE Nacional (2004) e SEBRAE MG (2004). Essa delimitação do problema pautou-se nos seguintes princípios: o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável; atender a uma oportunidade - a interesses particulares e gerais (GIL, 2006; MARCONI; LAKATOS, 2006).

Para delimitar o universo da pesquisa, tomaram-se as organizações relacionadas na base de dados do setor de Alvarás da Prefeitura Municipal de Leopoldina e como consequência chegou-se aos seus proprietários/empresários ou responsáveis.

Foram condições para a seleção destas organizações os seguintes critérios básicos:

- 1) As organizações deveriam ter seu alvará de abertura e seu encerramento fornecido pelo Município de Leopoldina, através da Prefeitura Municipal;
- 2) As organizações deveriam fazer parte de uma das seguintes atividades: agropecuária, indústria e serviços (incluído aí o comércio);
- 3) O período de atividade formal (fiscal), ou seja, data de abertura e data de encerramento das organizações, deveriam estar entre os anos de 2000 e 2005 (inclusive);
- 4) As organizações deveriam ser micro e pequenas empresas conforme critérios do SEBRAE Nacional (2004), apresentado anteriormente na TAB 2.

3.4 Plano da Amostra

Foi solicitado à Prefeitura Municipal de Leopoldina – Secretaria de Fazenda (Setor de Alvarás) um relatório com os dados de todas as empresas que pediram Alvará de Licença para Funcionamento e Baixa no período de 2000 a 2005. Esse relatório apresentou um total de 109 empresas, sendo que desse total, 14 empresas estavam sem a data de pedido de baixa (LEOPOLDINA, 2006). Com isso, o universo passou a ser de 95 empresas. O cadastro fornecido pelo Setor de Alvarás da Prefeitura Municipal de Leopoldina informa apenas o número de inscrição na Prefeitura, a razão social, o endereço (n, bairro e CEP), datas de início de atividade e datas de baixa das empresas. Utilizou-se a lista telefônica para descobrir o telefone das empresas à época de seu funcionamento ou o telefone do proprietário (muitas empresas eram firmas individuais) para completar o banco de dados e fazer a abordagem ao empreendedor/proprietário da empresa. Das 95 empresas que constam no cadastro da Prefeitura, 43 empresas (45%) tiveram o telefone e o endereço localizados e fizeram parte da amostra dessa pesquisa.

O GRAF. 1 apresenta o resultado que das 43 empresas localizadas em Leopoldina o proprietário/empreendedor de 5 dessas empresas (12%) não quiseram responder à pesquisa, 5 empresas (12%) tiveram a abertura do negócio para outros fins e por isso sua baixa na prefeitura não aconteceu por motivo de encerramento das atividades (casos de filiais temporárias por exemplo) e 1 empresa (2%) não foi localizada (o proprietário mudou da cidade)

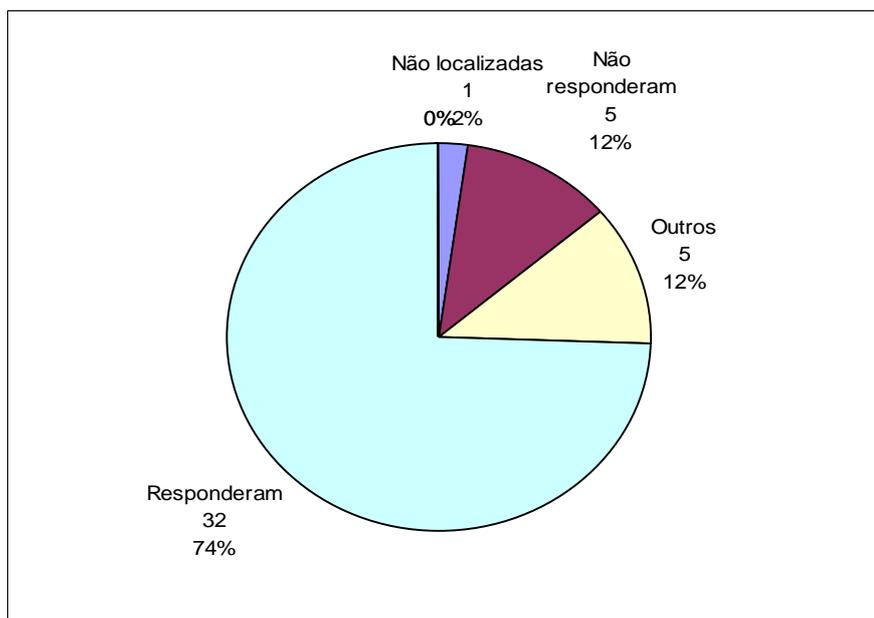


GRÁFICO 1 - Total de Empresas localizadas Leopoldina 2000/2005

Fonte: Dados da pesquisa

Todas essas 43 empresas foram abordadas. Responderam à pesquisa 32 empresas (74%), sendo que todas essas 32 empresas se enquadraram como micro e pequena empresa, conforme critérios do SEBRAE Nacional (2004), apresentado anteriormente na TABELA 2, que foram os critérios básicos definidos na delimitação do universo dessa pesquisa.

Portanto, para a realização dessa pesquisa optou-se pela amostragem por acessibilidade/por conveniência, como técnica de amostragem.

Gil (2006) afirma que a amostragem por acessibilidade ou por conveniência constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem e, por isso, é destituída de qualquer rigor estatístico. Para esse autor, nesse tipo de amostragem o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam representar o universo.

Os seguintes motivos foram fundamentais para a escolha dessa técnica amostral:

- a impossibilidade de selecionar os pequenos negócios (MPEs) pelo critério de número de empregados diretamente na base de dados do setor de Alvarás da Prefeitura Municipal de Leopoldina e a conseqüente necessidade de selecioná-las no momento da coleta amostral;
- dificuldade de entrar em contato com a empresa que encerrou suas atividades e conseqüentemente com seu proprietário.
- as restrições de recursos humanos e financeiros.

3.5 Instrumento e Procedimentos da Coleta de Dados

Na definição e escolha do instrumento para coleta de dados, destacou-se aquele que apresentou um maior entrosamento das tarefas científicas com as organizacionais e pessoais dos elementos envolvidos e também um melhor aproveitamento do tempo para atingir os objetivos propostos na pesquisa.

Marconi e Lakatos (2006) propõem alguns procedimentos para a realização da coleta de dados. Esses procedimentos podem variar de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Nessa pesquisa foram utilizados os seguintes procedimentos:

- 1) Coleta documental.
- 2) Entrevista.
- 3) Questionário.
- 4) Formulário.
- 5) Medidas de opiniões e de atitudes.
- 6) Testes.

Após análise das vantagens e desvantagens apresentadas por (GIL, 2006; MARCONI E LAKATOS, 2006; MALHOTRA, 2001), o instrumento de coleta de dados escolhido para ser aplicado nessa pesquisa foi o questionário. As vantagens do questionário apresentadas por Gil (2006) são:

- 1) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- 2) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- 3) garante o anonimato das respostas;
- 4) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- 5) Não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

As limitações do questionário, por sua vez, são:

- 1) exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;

- 2) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- 3) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- 4) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
- 5) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- 6) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

O questionário desenvolvido para ser aplicado nesta pesquisa procurou investigar o perfil e as principais características dos entrevistados, além do modelo de gestão adotado por eles (aspectos relacionados às áreas funcionais da administração como: marketing, finanças, produção-operações-tecnologia e recursos humanos).

Esse questionário foi entregue pessoalmente aos 32 entrevistados. As entrevistas duraram em torno de trinta a quarenta minutos cada uma e foram realizadas pelo autor da pesquisa com o apoio de uma auxiliar.

O questionário encontra-se no Anexo I dessa pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA

Os capítulos anteriores abordaram a discussão sobre o tema, os objetivos, o modelo e a metodologia da pesquisa e serviram de apoio para o desenvolvimento e para a análise dos dados que são apresentados a seguir.

Para tornar a apresentação dos resultados mais objetiva, as análises obedecerão à seqüência das perguntas do questionário. Foram realizados cruzamentos das variáveis com o tempo de permanência das empresas no mercado e, em alguns casos, com o ramo de atividade da empresa pesquisada.

4.1 Análise dos Resultados – Identificação das empresas – Dados Gerais

Das 32 empresas, 25 (78%) são do setor de serviços, 6 empresas (19%) são do setor comércio varejista e apenas 1 empresa (3%) é do setor da indústria.

Observa-se que as pequenas empresas pesquisadas localizam-se predominantemente nos setores de serviços e comércio. O ramo de atividade indústria apresentou uma baixa participação na amostra, essa situação pode ser explicada pelo perfil econômico do município de Leopoldina, citado na TAB. 06 do Capítulo 1.

A freqüência do tempo de permanência no mercado foi analisada juntamente com o ramo de atividade e são apresentadas no GRAF. 3.

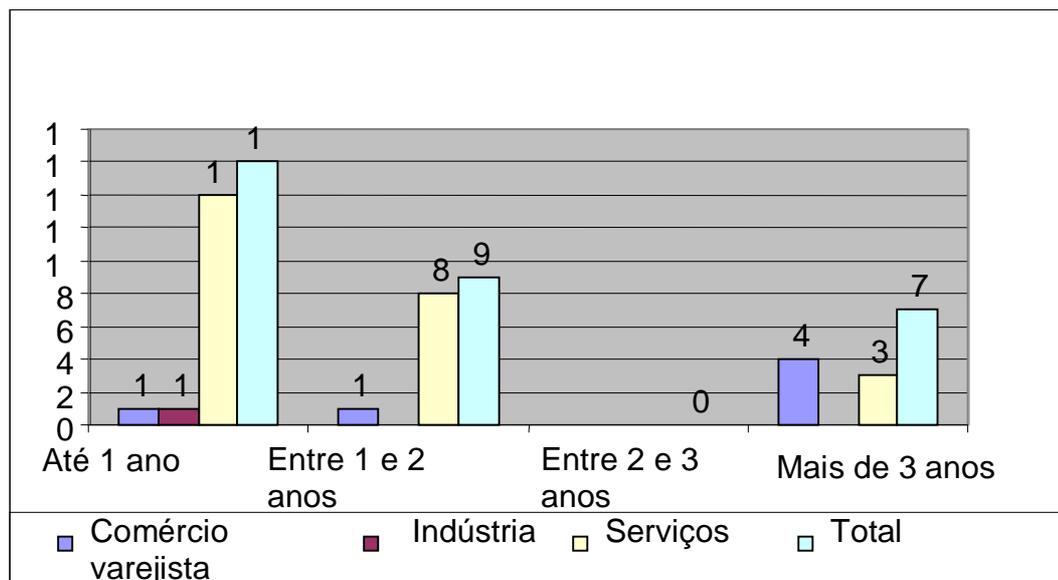


GRÁFICO 2 - Ramo de Atividade x Tempo de Sobrevivência das Empresas Leopoldina 2000/2005

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado apresenta que 50% das empresas encerraram suas atividades no primeiro ano, 28% das empresas encerraram suas atividades entre o primeiro e o segundo ano e apenas 22% das empresas encerraram suas atividades após o terceiro ano. Observa-se que 78% das empresas pesquisadas não sobreviveram mais de dois anos.

Analisando por setor, observa-se que das 6 empresas do ramo de comércio varejista, 4 empresas (67%) sobreviveram mais de três anos. A única indústria pesquisada encerrou suas atividades no primeiro ano. Das 25 empresas de serviços pesquisadas, 14 empresas (56%) encerraram suas atividades já no primeiro ano de existência e apenas 3 empresas (12%) encerraram suas atividades após o terceiro ano. Pode-se dizer que a mortalidade das empresas de serviços ocorre mais cedo e que o setor de comércio varejista sobrevive por mais tempo. Evidências sobre a mortalidade precoce de empresas de serviço foram apresentadas também no trabalho de Dutra (2002), onde o autor destacou como um dos principais motivos para essa mortalidade no setor o fato de que as empresas de serviço são fáceis de ser criadas, por não exigirem um alto volume de capital inicial.

Em relação ao porte da empresa quanto ao número de pessoas ocupadas na época do funcionamento a TAB. 7 apresenta os seguintes resultados.

TABELA 7
Número de pessoas ocupadas na época do funcionamento da empresa – Leopoldina
2000/2005

Nº de pessoas ocupadas na época de funcionamento da empresa	Total	% Geral
Familiares que trabalham na empresa em tempo integral	48	58%
Sócios/proprietários	11	13%
Outros empregados (com ou sem carteira assinada)	24	29%
TOTAL	83	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Do total de 83 pessoas ocupadas nas 32 empresas pesquisadas, 48 pessoas (58%) eram familiares e ou proprietários que trabalhavam no negócio em tempo integral, 11 pessoas (13%) eram sócios/proprietários (somente eles trabalhavam na empresa) e 24 pessoas (29%) eram outros empregados com ou sem carteira assinada. Observa-se uma relação de quase três trabalhadores por empresa, o que caracteriza o tamanho pequeno dos empreendimentos. Esse resultado aproxima-se muito do apresentado pelo SEBRAE Nacional (2004) onde a média dos empregos gerados pelas empresas extintas nos anos de 2000, 2001 e 2002 foi de 3,2 empregos por empresa. Já para as empresas ativas, a pesquisa do SEBRAE Nacional (2004) apresenta uma média de 8 empregos por empresa.

O setor de serviços apresentou o maior número de pessoas ocupadas, totalizando 59 pessoas (71%), seguido pelo comércio varejista com 23 pessoas (28%) e pela indústria com apenas uma pessoa ocupada. O setor indústria apresentou apenas uma pessoa ocupada (o proprietário).

4.2 Resultados sobre o Negócio e as Variáveis de Mortalidade

Em relação à questão sobre quanto tempo o empreendedor utilizou para o planejamento da empresa antes do início das atividades, a TAB. 8 apresenta os seguintes resultados. Das 32 empresas pesquisadas, 7 empresas (22%) utilizaram até um mês de planejamento, 10 empresas (31%) utilizaram de um a três meses, 12 empresas (38%) utilizaram de três a seis meses e apenas 3 empresas (9%) utilizaram mais de doze meses no planejamento do empreendimento.

TABELA 8
Tempo de Planejamento antes do início de atividade da empresa Leopoldina
2000/2005

Tempo de Planejamento antes do início de atividade	Nº empresas	% Geral
Até um mês	7	22%
De um mês a três meses	10	31%
De três a seis meses	12	38%
De seis meses a nove meses	0	0%
De nove meses a doze meses	0	0%
Mais de doze meses	3	9%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O planejamento está diretamente ligado ao processo administrativo e também é um dos principais elementos para o sucesso dos negócios (OLIVEIRA, 2005; BORTOLI NETO, 2005; DUTRA E GIMENEZ, 2001; DUTRA 2002, LIMA, 2000).

O GRAF. 4 a seguir demonstra uma relação entre o tempo utilizado para o planejamento da empresa antes de sua abertura e o tempo de sobrevivência da mesma

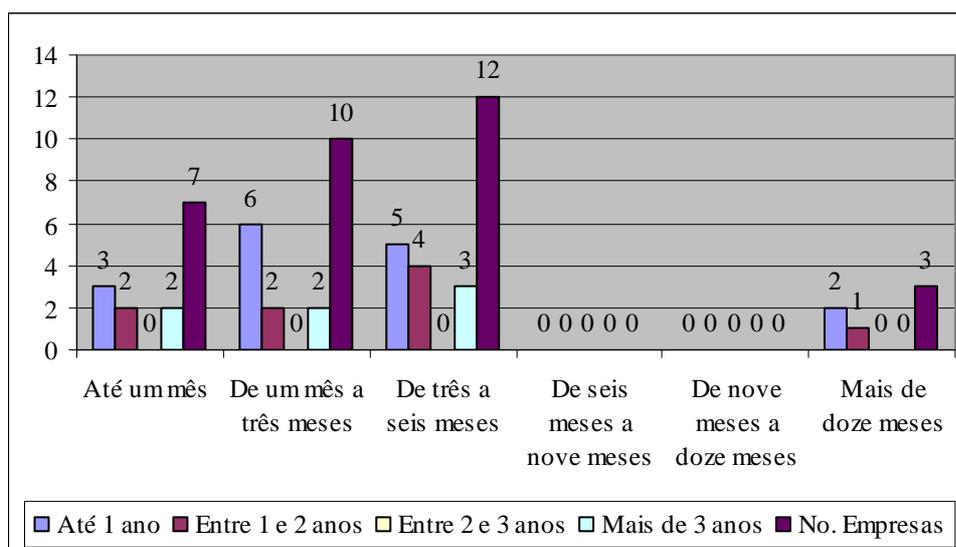


GRÁFICO 3 - Tempo de Planejamento x Tempo de Sobrevivência da Empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se dizer que 29 empresas (91%) fizeram planejamento até doze meses antes do início das atividades e que apenas 3 empresas (9%) planejaram por mais de doze meses.

Das 25 empresas que sobreviveram menos de dois anos, 5 empresas fizeram planejamento de até um mês, 8 empresas fizeram planejamento de um mês a três meses, 9 empresas fizeram planejamento de três a seis meses e 3 empresas fizeram planejamento por mais de doze meses. Observa-se que entre as 7 empresas que sobreviveram mais de 3 anos o tempo máximo utilizado para planejamento foi de 3 a seis meses. Pode-se concluir que o fato

de dispor de pouco tempo no planejamento da empresa antes do início da atividade pode ter comprometido o desempenho do empreendimento. No trabalho de Dutra (2002) também ficou evidente um número pequeno de empreendedores que fizeram planejamento, sendo que os empreendedores que fizeram o planejamento despenderam pouco tempo para fazê-lo o que pode ter comprometido a eficácia do mesmo. Filardi (2006) identificou em seu estudo sobre a mortalidade de micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo que empresas que utilizaram mais planejamento duraram mais tempo e concluiu que a falta de planejamento estratégico foi um fator contribuinte para a mortalidade precoce dessas empresas.

Como principais motivos que levaram os entrevistados a abertura do negócio destacaram-se o conhecimento do ramo de atividade com 10 entrevistados (31%), seguido de 4 entrevistados (13%) que revelaram ter identificado uma oportunidade de mercado, 3 entrevistados (9%) responderam que o principal motivo que o levou a abrir a empresa foi a realização profissional e 2 entrevistados (6%) que responderam que o principal motivo que os levou a abrir a empresa foi a vontade de ganhar dinheiro. A TAB. 9 apresenta todos os principais motivos.

TABELA 9
Principal motivo que levou a abertura da empresa Leopoldina

4.2.1.1.1.1 Principais motivos	Nº empresas	%
Conhecimento do ramo de atividade	10	31%
Identificou uma oportunidade de mercado	4	13%
Falta de oportunidade de trabalho	1	3%
Tinha uma idéia inédita, sem similar	1	3%
Tinha recursos financeiros disponíveis	0	0%
Tinha tempo disponível	0	0%
Desejo de liberdade, independência	1	3%
Vontade de ganhar dinheiro	2	6%
Realização profissional	3	9%
Incentivos governamentais	0	0%
Facilidade na obtenção de crédito (financiamento)	1	3%
Tinha uma equipe gerencial eficaz	0	0%
Havia pouca concorrência para a empresa/produto/serviço	0	0%
Outros. Especifique:	9	28%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o motivo “ter conhecimento do ramo de atividade” foi apontado pela maioria dos entrevistados (31%) como o principal motivo para a abertura da empresa, o fato de ter conhecimento do ramo de atividade não foi suficiente para evitar o fracasso do empreendimento. Ter conhecimento do ramo de atividade é considerado como uma das características do empreendedor (SOUZA, 2005; DEGEN, 1989; DRUCKER, 1986;

ANGELO, 2003; LEITE, 2000). De acordo com pesquisa do SEBRAE MG (2004), dentre os principais fatores condicionantes da sobrevivência e do sucesso empresarial está (como 1º fator) o bom conhecimento do mercado onde atua (esse fator foi considerado como o mais importante tanto para as empresas ativas como para as empresas extintas).

Procurou-se observar na pesquisa algumas ações e iniciativas tomadas pelos entrevistados antes da abertura da empresa. As opções de respostas eram entre sim e não.

A TAB. 10 apresenta o resultado das empresas que responderam sim para as respectivas ações e iniciativas tomadas pelos entrevistados.

TABELA 10
Ações e iniciativas tomadas pelos entrevistados

Ações e iniciativas tomadas pelos entrevistados	Total	%
Realizou/encomendou uma pesquisa de mercado	5	16%
Realizou/encomendou estudos de viabilidade econômico-financeiro do negócio	8	25%
Elaborou um plano de negócios	12	38%
Estabeleceu uma rede de contatos com fornecedores	13	41%
Estabeleceu uma rede de contatos com possíveis clientes	16	50%
Estabeleceu uma rede de contatos com pessoas que poderiam auxiliá-lo	16	50%
Analisou os pontos fortes e fracos dos concorrentes	15	47%
Estabeleceu metas de longo prazo	14	44%
Tinha conhecimento a respeito da tecnologia a ser empregada na empresa	24	75%
Realizou estudos ambientais ou de responsabilidade social	4	13%

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 32 entrevistados, 24 (75%) responderam que tinham conhecimento a respeito da tecnologia a ser empregada na empresa, 16 entrevistados (50%) procuraram estabelecer uma rede de contatos com possíveis clientes e com pessoas que poderiam auxiliá-los, 15 entrevistados (47%) analisaram os pontos fortes e fracos dos concorrentes, 14 (44%) estabeleceram metas de longo prazo, 13 entrevistados (41%) estabeleceram uma rede de contato com fornecedores e 12 (38%) elaboraram um plano de negócios. Diante desses resultados conclui-se que os entrevistados demonstravam estar preparados para o empreendimento na questão da produção ou tecnologia, mas predominava o despreparo no

conhecimento do mercado e na análise da viabilidade financeira. Apenas 5 entrevistados (16%) realizaram (ou encomendaram) pesquisa de mercado. Segundo Oliveira (2005) e Lodish, Morgan e Kallianpur (2002), a pesquisa de mercado representa um dos aspectos mais relevantes para o processo decisório estratégico, pois ela permite levantar os dados gerais do mercado, a opinião de clientes e dos canais de distribuição, as informações sobre a empresa e seus produtos e serviços – pessoal – políticas e concorrências, além de permitir análises de tendências de mercado, aspectos de sazonalidade e modismo do produto e potenciais da área do mercado. O baixo índice de utilização da pesquisa de mercado pode ser considerado como um dos fatores condicionantes para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Outra ação que apresentou baixo índice de utilização foi a análise de viabilidade econômica-financeira, que foi utilizada por apenas 8 entrevistados (25%). Alguns autores como Oliveira (2005), Logenecker, Moore e Petty (2004), Viapiana (2001) e Assef (1999) vêm nessa análise uma das principais atribuições da função administrativa finanças e a consideram como vital e imprescindível para a sobrevivência dos pequenos negócios. Pode-se considerar o baixo índice de utilização desse estudo de viabilidade econômica-financeira por parte dos pequenos negócios no município de Leopoldina como um dos fatores condicionantes da mortalidade desses empreendimentos.

Os resultados esperados pelos entrevistados com a implantação da empresa estão apresentados na TAB. 11.

TABELA 11
Resultados esperados pelos entrevistados

Resultados esperados	Total	%
Obter lucros e aumentar a renda da família	17	53%
Gerar empregos	2	6%
Alcançar sua realização pessoal	0	0%
Alcançar a realização profissional	6	19%
Ser independente	2	6%
Realizar um sonho	1	3%
Ocupar o tempo disponível	1	3%
Outros. Especifique:	3	9%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 17 entrevistados (53%) esperavam obter lucros e aumentar a renda da família, 6 entrevistados (19%) esperavam alcançar a realização profissional. Ser independente e gerar empregos foi a resposta de 2 entrevistados (6%) respectivamente. Dutra (2002) percebeu em seu trabalho uma associação entre as empresas ativas (até dois anos) com aquelas que foram abertas pelos motivos (1) falta de oportunidade de trabalho, (2) oportunidade de negócio, (3) conhecimento do ramo e (4) desejo de liberdade (ou ganhar mais dinheiro). Segundo esse autor, os empreendedores que iniciaram seus negócios tendo como principal motivo a realização profissional tiveram seu empreendimento funcionando com até quatro anos. Percebe-se nessa TAB. 11 que o principal resultado esperado pelos empreendedores de Leopoldina foi obter lucros e aumentar a renda da família, o que aponta uma contradição aos resultados apresentados na TAB. 9, onde a vontade de ganhar dinheiro foi a resposta dada por apenas 2 entrevistados. Para Degen (1989) a vontade de ganhar muito dinheiro é um dos motivos mais comuns que levam as pessoas a ter seu próprio negócio e, aparentemente, a maioria das empresas de sucesso foi iniciada por homens e mulheres motivados pela vontade de ganhar muito dinheiro. Já para Dutra (2002) essa característica pode ser apontada como um dos fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios. O pequeno empreendedor de Leopoldina que fracassou no período teve muitas outras motivações para iniciar seu negócio, sendo o desejo de ganhar dinheiro mencionado

apenas por dois. Mas sua expectativa predominante sobre os resultados do empreendimento destaca quase que exclusivamente o ganho financeiro, não revelando outros traços do perfil do empreendedor na literatura. O típico pequeno empreendedor de Leopoldina que fracassou precocemente demonstrou ter a preocupação exclusiva de aumentar sua renda familiar, não se importando na criação de um empreendimento gerador de empregos e realizador de outros sonhos.

A TAB. 12 apresenta os resultados da questão relacionada aos tipos de apoio recebidos pelos entrevistados quando da abertura do negócio.

TABELA 12
Apoio recebido quando da abertura do negócio

Tipo de apoio	Total	%
Nenhum	7	22%
Somente da família	14	44%
Incentivo do governo (redução de impostos, compra de terrenos, etc.)	0	0%
Parceria com outra empresa (terceirização, por exemplo)	10	31%
Incentivo de entidades bancárias (redução de taxas p/ empréstimo, financ. etc.)	0	0%
Outros. Especifique:	1	3%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 14 entrevistados (44%) receberam apoio da família, 10 entrevistados (31%) tiveram o apoio por meio de parceria com outra empresa e 7 entrevistados (22%) revelaram que não receberam nenhum tipo de apoio quando da abertura do negócio.

Na questão relacionada ao capital social utilizado no início das atividades, a TAB. 13 apresenta o resultado onde 28 empresas (87%) iniciaram seu negócio com 100% de capital próprio, seguidas por 3 empresas (10%) com a maior parte do capital inicial própria e apenas 1 empresa (3%) iniciou suas atividades com 50% de capital próprio e 50% de capital de terceiros.

TABELA 13
Capital Social no início das atividades

Capital Social no início das atividades	Total	%
100% de capital próprio	28	87%
100% de capital de terceiros	0	0%
50% capital próprio e 50% cap. de terceiros	1	3%
maior parte com capital próprio	3	10%
maior parte com capital de terceiros	0	0%
Total de empresas	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos valores do capital social no início das atividades, 18 empresas (56%) não souberam responder (a maioria alegando não se lembrar do valor), 7 empresas (22%) os valores do capital inicial foram até R\$ 10.000,00 (dez mil reais), 4 empresas (13%) até R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), 2 empresas (6%) até R\$ 50.000,00 e apenas 1 empresa iniciou suas atividades com capital social de R\$ 70.000,00 (setenta mil reais).

A comparação dos resultados da TAB. 13 com os resultados da questão que abordou sobre os valores do capital social dos empreendimentos, mostram que 28 empresas (87%) iniciaram suas atividades com 100% de capital próprio, porém, os valores desse capital não eram altos e isso pode ter resultado, por exemplo, na insuficiência de capital para enfrentar a concorrência. De acordo com dados do SEBRAE Nacional (2004), empresas extintas apresentaram menor capital médio investido (média de aproximadamente R\$ 27.000,00 sendo 74% de capital próprio) em todos os três anos pesquisados, o que pode significar que as empresas que possuem menor capital podem sobreviver por menos tempo no mercado. Por outro lado, considerando os valores do capital social como suficientes, pode-se dizer que não foi o custo do dinheiro um fator condicionante que levou o empreendimento ao fracasso.

Na pesquisa do SEBRAE Nacional (2004) a busca por assessoria/auxílio na condução do negócio foi identificada como importante para a sobrevivência da empresa.

O GRAF.4 apresenta o resultado da questão que abordou sobre o fato da empresa ter procurado apoio, assistência ou assessoria de algum profissional como consultores ou contadores, de entidade de classe como Associação Comercial do município, Agência de Desenvolvimento e de instituições como SEBRAE. Das 32 empresas pesquisadas 11 procuraram apoio em empresas de consultoria, consultor ou contador. Dessas 11 empresas, 6 sobreviveram até um ano, 2 empresas sobreviveram entre um e dois anos e 3 empresas sobreviveram mais de 3 anos. Das 18 empresas que não procuraram nenhum tipo de apoio, 9 empresas sobreviveram até um ano, 6 empresas sobreviveram entre um e dois anos e apenas 3 empresas sobreviveram mais de três anos, verifica-se, portanto, que, entre as empresas extintas, o número de empresas que não procuraram apoio (18 empresas) foi muito superior ao das que procuraram (11). A proporção de empresas que sobreviveram até um ano nesses dois grupos foi praticamente idêntica (respectivamente, 6/11 e 9/18), mas a sobrevivência por mais de três anos teve uma proporção maior entre as que procuraram apoio (3/11 comparado com 3/18). Duas empresas procuraram pessoas que conheciam o ramo, sendo que dessas duas, uma empresa sobreviveu até um ano e outra mais de três anos. Apenas uma empresa respondeu que procurou o SEBRAE de Leopoldina, sendo que essa empresa sobreviveu entre um e dois anos.

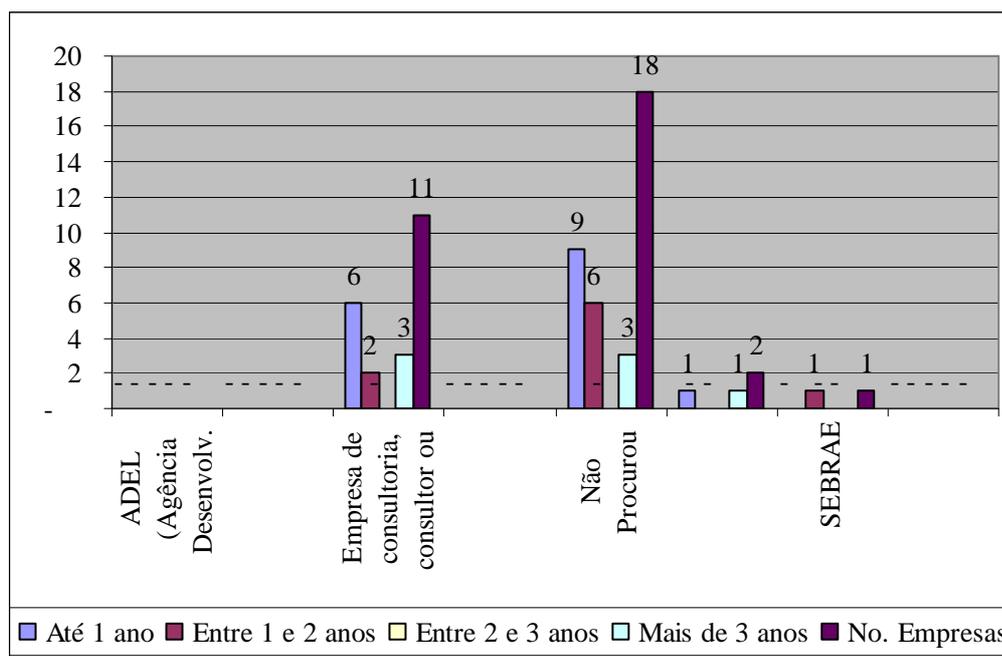


GRÁFICO 4 – Busca por apoio x tempo de sobrevivência das empresas

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 14 apresentou os resultados dos tipos de apoio que os empreendedores leopoldinenses consideravam mais importante. Observa-se que o apoio governamental foi considerado o tipo de auxílio mais importante por 8 empresas (25%).

Para Dutra (2002) o fato dos empreendedores e dirigentes não procurarem assistência ou assessoria para ajudar na condução de seus negócios pode ser fator que contribui com a mortalidade, além do empreendedor não demonstrar uma atitude pró-ativa o que o distancia das características e do perfil empreendedor.

Na questão que abordou sobre como poderia ser analisado o nível de faturamento das empresas nos últimos doze meses de funcionamento, o resultados apresentam que das 32 empresas pesquisadas, nenhuma respondeu que estava com o faturamento em crescimento acelerado, porém, 46% das respostas indicaram que o faturamento estava em crescimento moderado, seguido por 38% que consideraram que o faturamento estava estagnado, 13% em queda acelerada e 3% em queda moderada. O GRAF. 5 apresenta esses resultados.

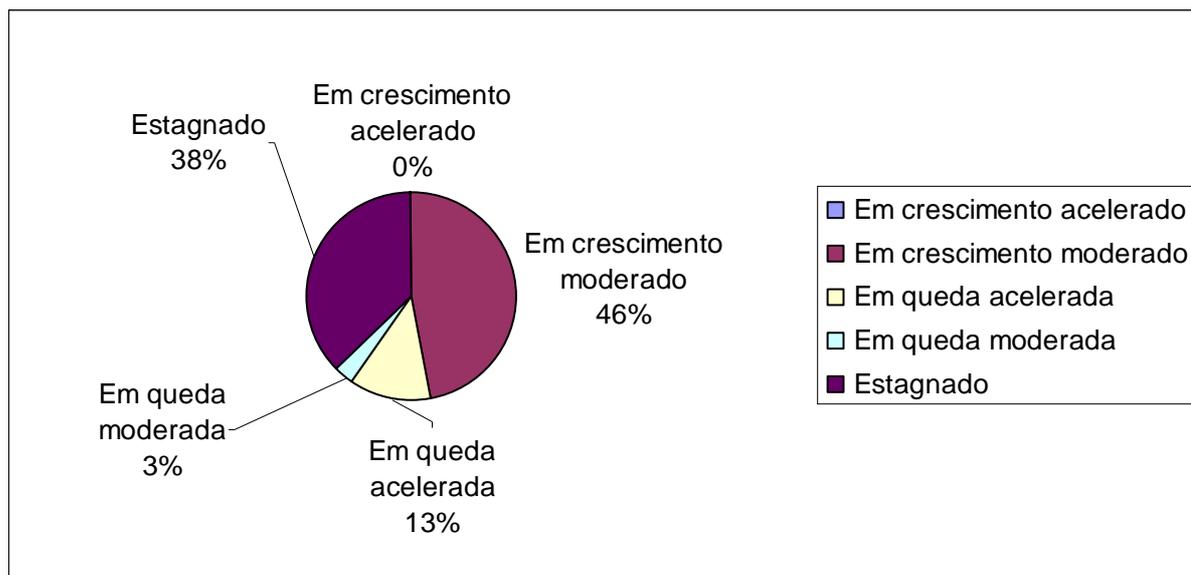


GRÁFICO 5 – Nível de faturamento nos últimos 12 meses de funcionamento

Fonte: Dados da pesquisa

Mais da metade das empresas enfrentou estagnação ou declínio no faturamento num momento crucial de seu ciclo de vida, que são os primeiros anos (Filardi, 2006). Ademais, o cenário econômico não pode ser responsabilizado, como mostram os resultados a seguir.

A questão que abordou a avaliação do cenário econômico no momento do encerramento das atividades apontou que 18 empresas (56%) consideravam esse cenário razoável, 6 empresas (19%) pessimista, outras 6 empresas (19%) bom e apenas 2 empresas (6%) consideravam o cenário econômico otimista.

Os empreendedores foram questionados sobre que tipo de auxílio teria sido útil para evitar o fechamento da empresa. TAB. 14 apresenta os resultados, demonstrando os tipos de auxílio e a frequência.

TABELA 14
Tipo de auxílio considerado importante

Tipo de auxílio considerado importante	Soma	%
Administrativo	1	3%
Financeiro	7	22%
Governamental	8	25%
Mão-de-obra qualificada	2	6%
Mercadológico	4	13%
Outros. Especifique:	9	28%
Tecnológico	1	3%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o apoio governamental foi considerado o tipo de auxílio mais importante por 8 empresas (25%), seguido por auxílio financeiro com 7 empresas (22%),

auxílio mercadológico com 4 empresas (13%), mão-de-obra qualificada com 2 empresas (6%) e auxílio administrativo com 1 empresa (3%). Nove empresas (28%) responderam a opção outros, e na especificação, os tipos de auxílios encontrados foram: nenhum (2 empresas) e diversos (3 empresas). Os tipos de auxílios apontados por cada uma das outras 4 empresas foram: o apoio dos sócios, o apoio de empresas parceiras, o apoio do município e o apoio da região (bairro).

Na pesquisa realizada pelo SEBRAE Nacional (2004), constatou-se que os 3 tipos de assessorias e auxílios considerados mais importantes para as empresas extintas foram; (1) pessoas que conheciam o ramo 34%, (2) Contador com 32% e (3) o próprio SEBRAE com 20%.

Os empreendedores foram questionados sobre algumas atitudes tomadas antes do encerramento das atividades. Das 32 empresas pesquisadas, nenhuma pediu falência ou teve a falência requerida e nenhuma entrou em concordata. Todas as 32 empresas responderam que simplesmente fecharam, encerraram as atividades.

Os empreendedores foram questionados se, apesar o encerramento do negócio, eles reiniciariam outro empreendimento. O GRAF. 6 apresenta os resultados dessa questão, onde 16 empreendedores responderam que sim, com certeza reiniciariam outro negócio. Desses 16 empreendedores (50% dos entrevistados), 8 sobreviveram com o negócio até um ano, 5 sobreviveram entre um e dois anos e 3 sobreviveram mais de 1 ano. Nove empreendedores responderam que não tinham opinião formada no momento da entrevista, sendo que desses 9, 5 sobreviveram com o negócio até um ano, 3 sobreviveram entre um e dois anos e apenas 1 sobreviveu mais de três anos. A resposta não, com certeza absoluta não reiniciaria um outro empreendimento foi apontada por 4 empreendedores, sendo que desses 4, 3 sobreviveram até um ano e 1 sobreviveu entre um e dois anos. Três empreendedores responderam que talvez reiniciariam um outro empreendimento daqui a alguns meses.

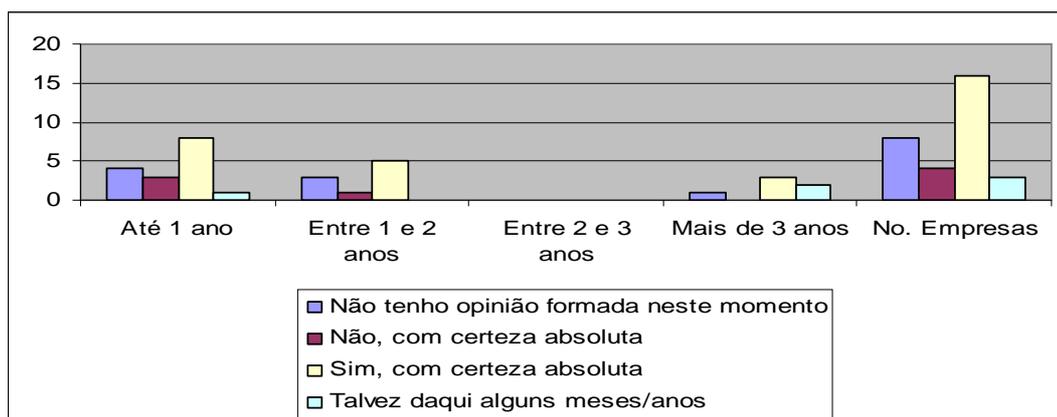


GRÁFICO 6 - Empreendedor reiniciaria outro negócio

Fonte: Dados da pesquisa

Uma das principais questões dessa pesquisa foi a que abordou os principais motivos para o fechamento da empresa. Foram listados no questionário 13 motivos e os empreendedores fizeram a escolha apontando os três primeiros por ordem de importância. Problemas particulares dos sócios foi o fator apontado por 7 entrevistados como o primeiro motivo principal, seguido pela concorrência muito forte e carga tributária elevada por 3 entrevistados cada. Como segundo motivo principal, a falta de clientes foi apontada por 7 entrevistados, seguida por concorrência muito forte com 3 entrevistados e crise econômica com 2 entrevistados. Como terceiro motivo, a crise econômica foi considerada por 5 entrevistados como o principal fator condicionante da mortalidade, seguido por carga tributária, concorrência muito forte e maus pagadores, fatores apontados por 3 entrevistados cada. O GRAF. 7 apresenta os resultados dos principais fatores considerados condicionantes para a mortalidade dos pequenos negócios.

Os problemas particulares dos sócios foram analisados também nos estudos de Dutra (2002) e Filardi (2006). Segundo Dutra (2002), o fator “motivos particulares dos dirigentes” foi considerado o primeiro motivo para a mortalidade das empresas que ele estudou. Para ele esses motivos podem ser fatores influenciadores na mortalidade das empresas. No estudo de Filardi (2006), ficou evidenciado que a maioria das empresas que duraram mais tempo tinha sócios com vínculo familiar ou de amizade e apenas uma pequena parte tinham vínculo profissional. Esse resultado confirmou a hipótese de Filardi (2006) de que a falta de profissionalismo na relação com os sócios não pode ser considerado um fator contribuinte para a mortalidade precoce das empresas estudadas.

A concorrência muito forte e a carga tributária muito elevada foram apontadas nesta pesquisa como os outros motivos mais importantes para o fechamento da empresa,

corroborando resultados da pesquisa realizada pelo SEBRAE MG (2004). No trabalho de Filardi (2006), a hipótese de que a falta de competitividade no mercado não foi um fator contribuinte para a mortalidade precoce das empresas estudadas foi rejeitada. Em outras palavras, a maior parte dos pequenos negócios que encerrou sua atividade de maneira precoce teve dificuldades com a concorrência. Já em relação à carga tributária, Filardi (2006) comenta que, apesar dos dirigentes reclamarem do impacto dos impostos na margem de lucro, eles afirmaram não ter dificuldades de pagar os impostos enquanto suas empresas estiveram ativas.

Com segundo principal motivo do fechamento dos pequenos negócios em Leopoldina, o fator “falta de clientes” foi apontado como o principal por 7 entrevistados. Na pesquisa realizada pelo SEBRAE MG (2004) esse fator foi apontado como a sexta razão para o fechamento da empresa. Esse motivo pode acontecer por particularidades do mercado, mas também por alguma ineficiência na gestão do empreendedor. Kotler e Keller (2006), Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) e Mantovani e Borges (2006) apresentam sugestões para aumentar o número de clientes e a satisfação dos mesmos. Dentre as principais sugestões citadas pelos autores temos: (1) agregar valor ao negócio, (2) ter o cliente como foco principal na gestão da empresa e (3) ter um direcionamento estratégico com orientação para o mercado. O GRAF. 15 mais adiante mostrará o baixo índice de inovação e busca de diferencial adotado pelos dirigentes das empresas de Leopoldina. Esse resultado pode corroborar com o segundo principal motivo do fechamento dos empreendimentos na cidade.

O terceiro motivo apontado como principal para o fechamento da empresa foi o fator “crise econômica” que também aparece na nona posição na pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004).

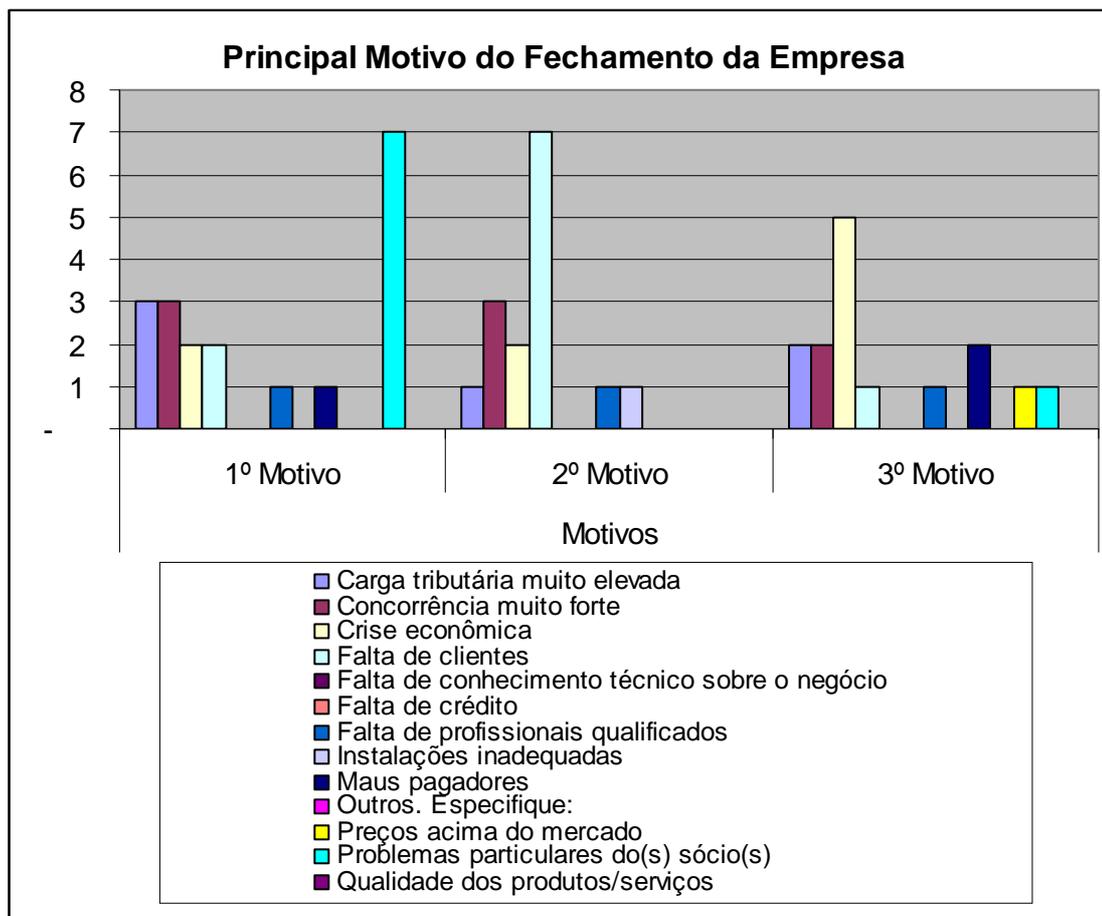


GRÁFICO 7 - Principal Motivo do Fechamento da Empresa
 Fonte: Dados da pesquisa

Outra questão abordada na pesquisa foi a que indagou sobre quais foram os principais fatores que os empreendedores consideram mais importante para o sucesso empresarial. Foram estabelecidos 13 fatores para os empreendedores escolherem, ordenando os três primeiros por ordem decrescente de importância (GRAF. 8). Como primeiro fator, a utilização de capital próprio foi apontada por 11 entrevistados como o mais importante. Oito entrevistados consideraram o conhecimento de gestão empresarial, quatro a capacidade de aproveitar oportunidades de negócios, e quatro entrevistados responderam o fator capacidade do empresário (liderança, criatividade, assumir riscos, perseverança). Como segundo fator, 7 entrevistados consideraram o fator capacidade do empresário (liderança, criatividade, assumir riscos, perseverança), 7 o fator mercado (conhecer bem, boa estratégia de Marketing), 5 entrevistados a utilização de capital próprio, 5 a capacidade de aproveitar oportunidades de negócios e 3 terem conhecimento em gestão empresarial. Como terceiro fator, 9 entrevistados consideraram o fator reinvestimento do lucro na própria empresa, 6 entrevistados consideraram a capacidade de aproveitar oportunidades de negócios, 3 entrevistados

consideraram ter conhecimento em gestão empresarial, 3 ter apoio governamental, 3 ter apoio da família e 3 o fator capacidade do empresário (liderança, criatividade, assumir riscos, perseverança). O GRAF. 8 apresenta os resultados de forma detalhada, considerando inclusive outros fatores com frequências menores.

A utilização de capital próprio, apontada como o fator mais importante para o sucesso empresarial, não é um resultado surpreendente, mas, nesta pesquisa, entra em contradição com o resultado da TAB. 13, onde se constata que 28 empresas (87% do total) iniciaram seu negócio com 100% de capital próprio. Pode-se interpretar esse resultado como um discurso distanciado da experiência própria de fracasso empresarial dos entrevistados, o que estaria a indicar um preconceito quanto ao endividamento. Este preconceito decorre possivelmente da conjugação de duas observações do ambiente brasileiro de negócios. Primeira, as taxas de juros reais no país são muito elevadas para padrões internacionais. Segunda, os numerosos casos de falência de empresas endividadas na rede bancária influenciaram fortemente a percepção dos entrevistados sobre os fatores de sucesso nos negócios. De qualquer maneira, pode-se concluir que somente o fato de utilizar 100% de capital próprio não impede a mortalidade precoce das empresas.

Como segundo fator, 7 entrevistados consideraram o fator capacidade do empresário (liderança, criatividade, assumir riscos, perseverança) e 7 entrevistados consideraram o fator mercado (conhecer bem, boa estratégia de marketing). Observa-se que ocorreu um empate entre dois fatores. Em relação ao fator capacidade do empresário foram considerados na questão os aspectos liderança, inovação, criatividade, assumir riscos e perseverança, que são apontados como as principais características empreendedoras, segundo Hornaday (1982) Meredith, Nelson & Neck (1982) Timmons (1978) *apud* Fillion (1999) e Souza (2005). Pode-se dizer que, ao apontarem o fator capacidade do empresário, esses empresários de Leopoldina que fracassaram reconhecem que essas características empreendedoras são importantes para o sucesso empresarial, porém, não demonstraram possuí-las, como por exemplo, o fato de não utilizarem a inovação como diferencial competitivo (GRAF. 15).

Outros 7 entrevistados consideraram o fator mercado (conhecer bem, boa estratégia de Marketing), porém, o resultado do GRAF. 7 apontou a falta de clientes como o 2º principal motivo do fechamento da empresa. Pode-se concluir que os empreendedores passaram a entender que, conhecer o mercado, que é uma das características do empreendedor segundo Souza (2005), é importante para evitar a mortalidade precoce da empresa.

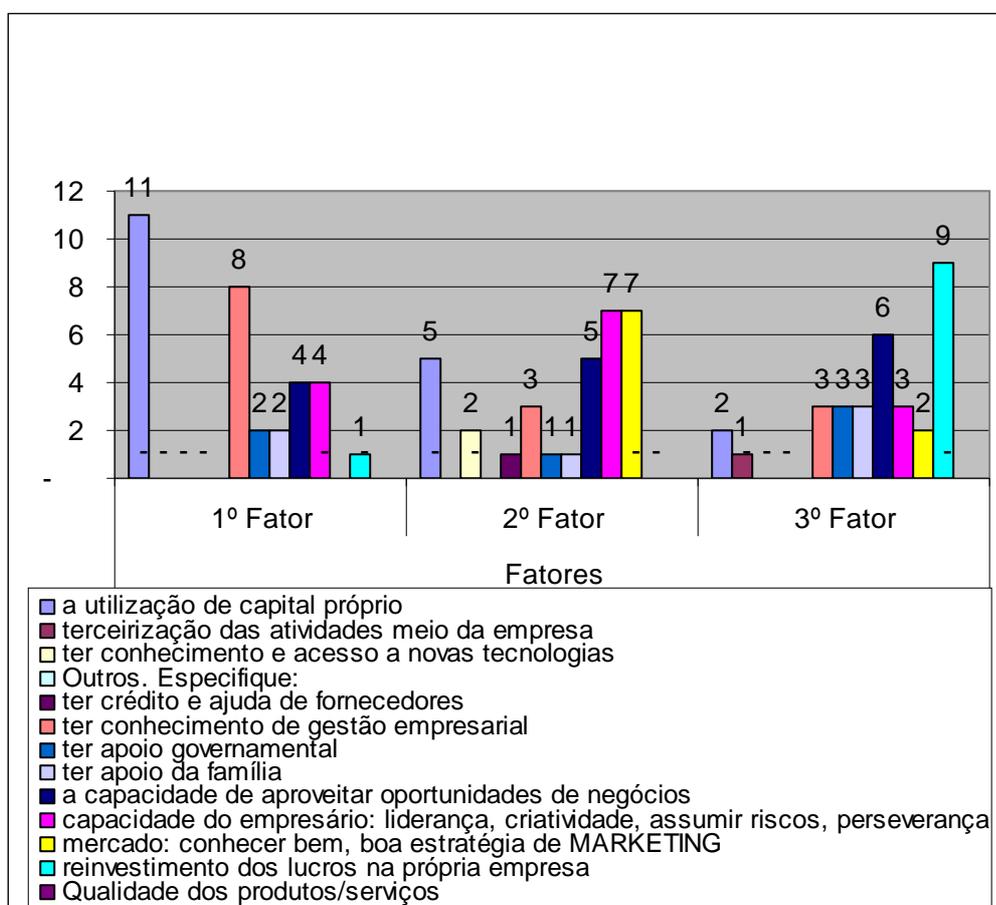


GRÁFICO 8 - Fatores mais importantes para o sucesso empresarial
 Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às informações demográficas dos empreendedores (as), foram pesquisados os aspectos de idade, sexo e escolaridade. O GRAF. 9 apresenta os resultados da faixa etária dos entrevistados. Observou-se que dos 32 entrevistados 4 estavam na faixa considerada até 25 anos, 6 estavam na faixa dos 26 aos 30 anos, 6 na faixa dos 31 aos 35 anos, 6 na faixa dos 36 aos 40 anos, 3 dos 41 a 45 anos, 2 na faixa dos 46 aos 50 anos e 5 na faixa acima de 50 anos. Observa-se que 22 entrevistados (69%) possuem até 40 anos. O resultado da pesquisa do SEBRAE MG (2004) apresentou que 45,8% dos proprietários de empresas extintas tinham até 40 anos.

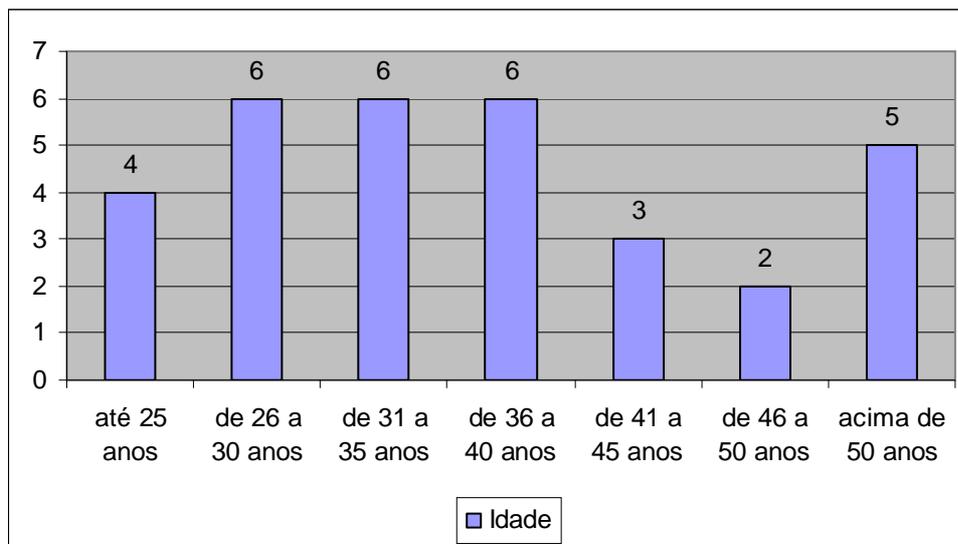


GRÁFICO 9 -Faixa etária dos empreendedores (as)

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 32 entrevistados, 21 (66%) são do sexo masculino e 11 entrevistados (34%) são do sexo feminino. Na pesquisa do SEBRAEMG (2004) dos proprietários das empresas extintas, 62,5% eram do sexo masculino e 37,5% eram do sexo feminino.

Quanto à questão sobre o nível de escolaridade dos entrevistados, observou-se que apenas 1 entrevistado (3%) possui o 1º grau incompleto, 2 entrevistados (6%) possuem o 1º grau completo, 1 (3%) o 2º grau incompleto, 9 (28%) o 2º grau completo, 2 (6%) possuem o curso superior incompleto, 12 (38%) possuem o superior completo e 5 (16%) possuem pós-graduação. O GRAF. 10 apresenta os resultados.

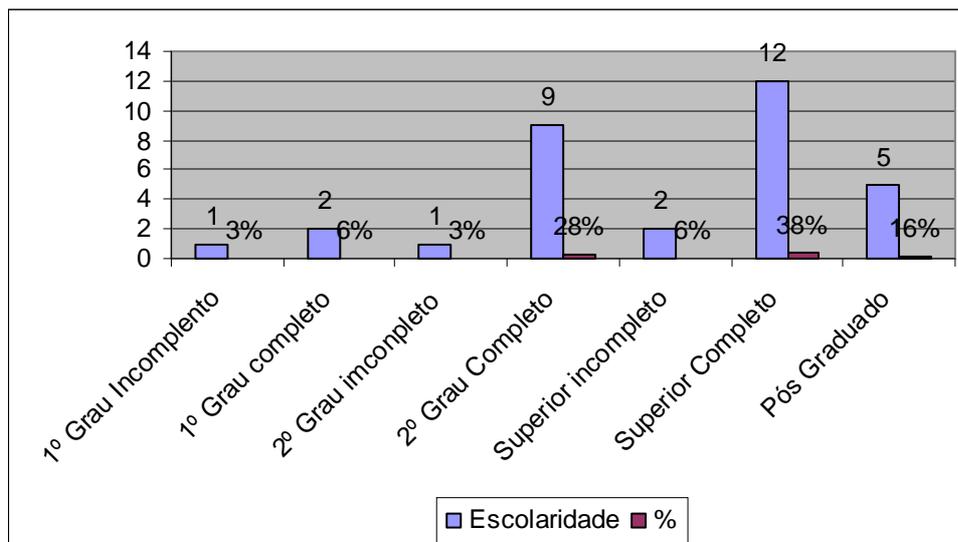


GRÁFICO 10 - Escolaridade dos Empreendedores (as)
 Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, 38% possuem curso superior e 16% possuem pós-graduação. Pesquisa do SEBRAE (2004) apontou que 29% dos proprietários das empresas extintas possuíam curso superior completo ou mais. É interessante constatar que, o fato dos empreendedores terem apresentado um elevado índice de escolaridade (54% tem curso superior ou mais), não impediu a mortalidade precoce dos empreendimentos, porém, não se pode considerar o nível de escolaridade, isoladamente, como um fator contribuinte para a mortalidade precoce dos pequenos negócios (FILARDI, 2006).

Foram questionadas as áreas do conhecimento das pessoas que possuem curso superior e pós-graduação. De acordo com o resultado apresentado no GRAF. 11, observou-se formação em 8 áreas do conhecimento, sendo: 2 entrevistados em odontologia, 2 em direito, 4 em engenharia, 1 em pedagogia, 1 em zootecnia, 3 na área contábil, 1 na área de Letras e secretariado e um na área de fisioterapia. Um entrevistado respondeu que possui curso superior, mas não especificou em qual área do conhecimento.

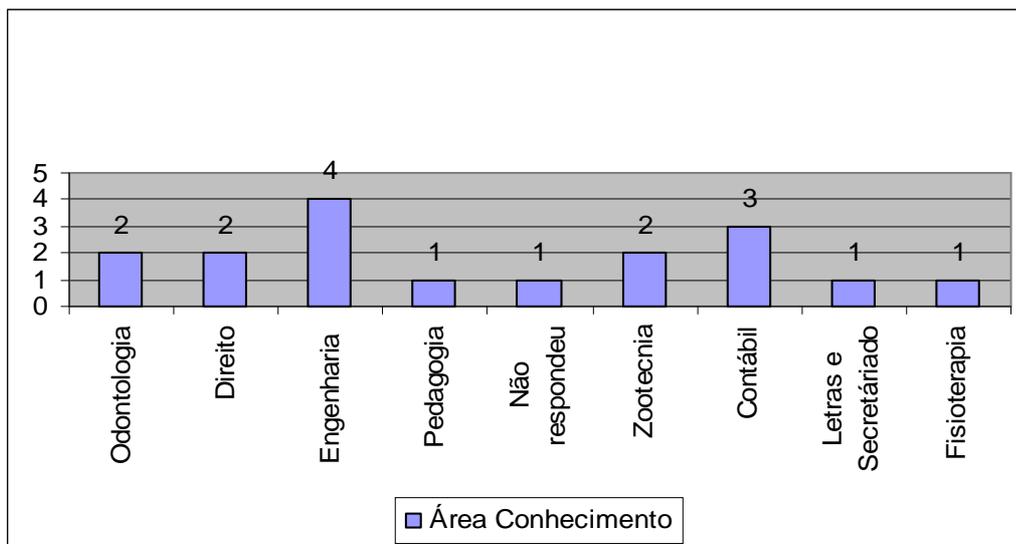


GRÁFICO 11 - Área de Conhecimento dos Empreendedores (as) que possuem Curso Superior

Fonte: Dados da pesquisa

No estudo de Filardi (2006), os empresários que tinham graduação em administração, informática e engenharia tiveram mais sucesso (sobreviveram mais tempo) do que os empresários formados em outras áreas do conhecimento (não relacionadas com gestão). Segundo Filardi (2006), esse resultado mostra uma tendência de que a formação nestas áreas proporciona maior base para gerenciar um pequeno negócio.

Observa-se com o GRAF. 11 que a maioria dos empreendedores de Leopoldina possuía formação em áreas do conhecimento não relacionadas à gestão

Os empreendedores foram questionados se alguém na família ou amigos próximos tem ou já teve uma empresa. Responderam que sim 23 empresas (72%), que não 8 empresas (25%). Uma empresa não respondeu essa questão da pesquisa.

Quanto à questão sobre quem promoveu a criação da empresa, a TAB. 15 apresenta os resultados mostrando que 14 entrevistados (44%) responderam que as empresas foram criadas somente por eles, 10 entrevistados (31%) responderam que o negócio foi criado por ele e parentes (seus ou de sua esposa), 4 entrevistados (13%) responderam que o negócio foi criado por ele e outros sócios (não parentes), 2 entrevistados (6%) compraram a empresa em andamento, 1 entrevistado (3%) respondeu que o negócio foi criado por ele e por amigos e 1 entrevistado respondeu que o negócio foi iniciado pelos filhos.

TABELA 15
Criação da empresa

Criação da empresa	Soma	%
Somente o entrevistado	14	44%
O entrevistado e parentes (seus ou da sua esposa)	10	31%
O entrevistado e outros sócios (não parentes)	4	13%
O entrevistado e amigos	1	3%
O entrevistado e amigos da empresa anterior	0	0
Comprou a empresa em andamento	2	6%
Outros. Especifique:	1	3%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os pequenos empreendimentos que fracassaram em Leopoldina no período analisado, existem praticamente iguais proporções de empreendimentos com sócios e sem sócios.

Os empreendedores foram questionados se participaram na criação de outras empresas antes da abertura da empresa que encerraram suas atividades (objeto dessa pesquisa). Vinte e sete entrevistados (84%) responderam que não participaram da criação de outras empresas e 5 entrevistados (16%) responderam que já participaram da criação de outras empresas.

O fato de 84% dos empreendedores terem respondido que não participaram da criação de outras empresas pode significar uma inexperiência na condução de um negócio e isso pode explicar a mortalidade precoce das empresas de Leopoldina.

A questão que pesquisou se o empreendedor (ou algum dos sócios) possuía experiência anterior no ramo de negócio escolhido apontou que 21 empreendedores responderam que sim, 9 empreendedores responderam que não e 2 responderam que possuíam experiência superficialmente. Desses 21 empreendedores que responderam que possuíam experiência, 10 sobreviveram até um ano, 6 sobreviveram entre um e dois anos e 5 sobreviveram mais de três anos. Dos 9 empreendedores que responderam que não possuíam experiência, 5 sobreviveram até um ano, 3 sobreviveram entre um e dois anos e 1 empreendedor teve seu negócio por mais de três anos. Os 2 empreendedores que responderam parcialmente sobreviveram menos de um ano. O GRAF. 12 a seguir apresenta esse resultado.

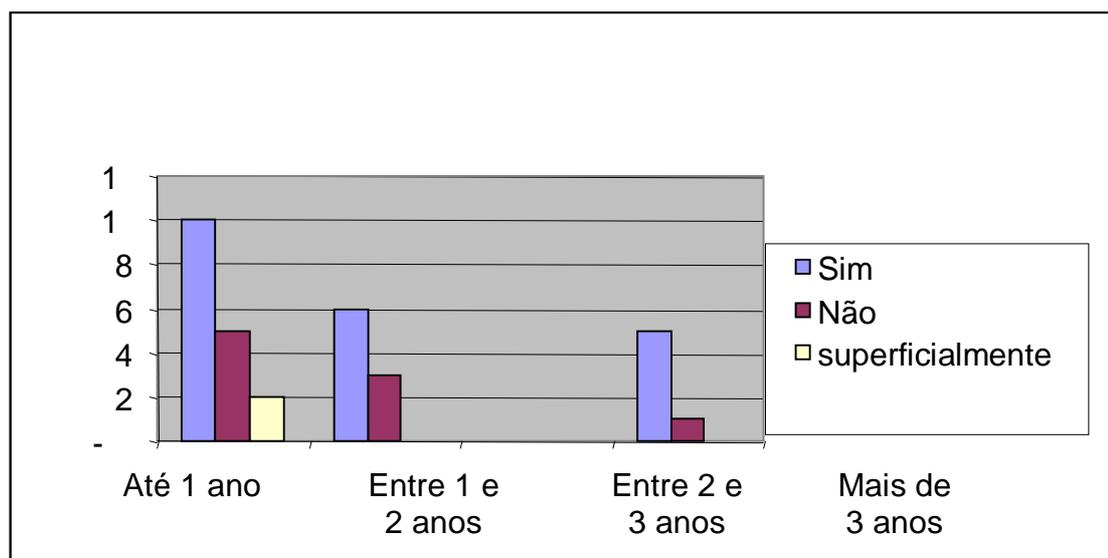


GRÁFICO 12 - Experiência anterior no ramo de negócio escolhido x tempo de sobrevivência

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 23 empreendedores que responderam sim ou parcialmente na questão se eles possuíam experiência anterior no ramo de negócio que escolheram, observou-se que 20 empreendedores responderam que sim, porém, 10 possuíam experiência como empregados e 10 experiência como autônomo. Esse resultado corrobora o fato de 84% dos empreendedores terem respondido que não participaram da criação de outras empresas, ou seja, mais uma vez fica evidenciado a inexperiência na criação e condução do negócio como proprietário dele.

A TAB. 16 apresenta o resultado da questão relacionada à qual atividade o principal dirigente exercia antes de montar o negócio.

TABELA 16

Atividade exercida pelo principal dirigente antes do negócio

Atividade exercida (antes do negócio)	Soma	%
Estudante	7	22%
Funcionário público	0	0%
Empregado de empresa privada	9	28%
Autônomo	14	44%
Proprietário de outra empresa	2	6%
Aposentado	0	0%
Outra. Especifique:	0	0%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que dos 32 entrevistados, 14 (44%) exerciam as atividades autônomas, seguidos por 9 (28%) que eram empregados de empresas privadas, 7 entrevistados (22%) que eram estudantes, 2 (6%) que eram proprietários de outras empresas.

Com relação à experiência empresarial do principal dirigente antes de iniciar as atividades, 14 entrevistados (44%) responderam que não tinham nenhuma experiência (6 sobreviveram até um ano, 5 sobreviveram entre dois e três anos e 3 sobreviveram mais de três anos), 10 entrevistados (31%) responderam que tinham experiência razoável (7 sobreviveram até um ano e 3 sobreviveram entre um e dois anos), 7 (22%) consideraram que possuíam uma boa experiência (3 sobreviveram até um ano, 1 sobreviveu entre um e dois anos e 3 sobreviveram mais de três anos) e apenas 1 entrevistado respondeu que tinha excelente experiência empresarial (seu tempo de sobrevivência foi mais de três anos). O GRAF. 13 apresenta o resultado.

Dos 14 entrevistados sem experiência, apenas 3 sobreviveram por 3 anos, sendo a grande maioria vitimada de morte mais precoce. Já entre os entrevistados com boa experiência (7), a proporção daqueles que duraram mais tempo no negócio (3) foi significativamente maior. Mas é importante ressaltar que (a) a associação entre as duas variáveis é observada em empresas extintas, (b) o tempo de sobrevivência de uma empresa depende de muitos outros fatores.

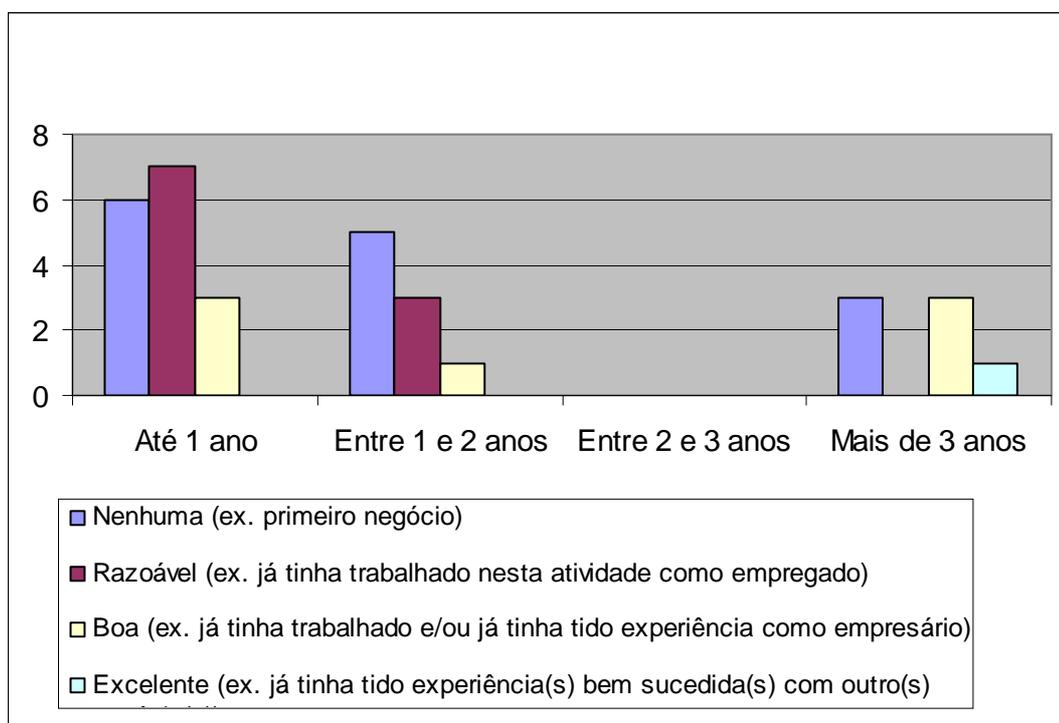


GRÁFICO 13 - Experiência Empresarial antes de iniciar a atividade
Fonte: Dados da pesquisa

Os empreendedores foram questionados sobre a introdução/utilização de algum tipo de inovação dentro de sua empresa que pudesse diferenciá-la da concorrência por meio da

vantagem competitiva. O GRAF. 14 apresenta os resultados onde 16 empresas (50%) responderam que não introduziram nenhum tipo de inovação e as outras 16 empresas a introduziram de forma isolada, sendo que 5 empresas (16%) responderam que fizeram inovação por meio do serviço, outras 5 empresas (16%) responderam que introduziram a inovação por meio do atendimento ao cliente, 4 empresas (13%) procuraram se diferenciar pelo produto, 1 empresa (3%) pelo preço e 1 empresa (3%) respondeu que procurava se diferenciar do concorrente pelo processo produtivo. Esta introdução de inovações de forma isolada pode não ter sido suficiente para que as empresas pudessem ter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Para Kotler (2005, p.221) “as empresas são capazes de construir vantagem competitiva com base em muitas fontes, como qualidade, velocidade, segurança, projeto e confiabilidade, além de baixo custo, baixo preço e assim por diante”. Segundo Kotler (2005), a vantagem competitiva quase sempre é uma combinação singular desses fatores, em vez de uma única “bala de prata”.

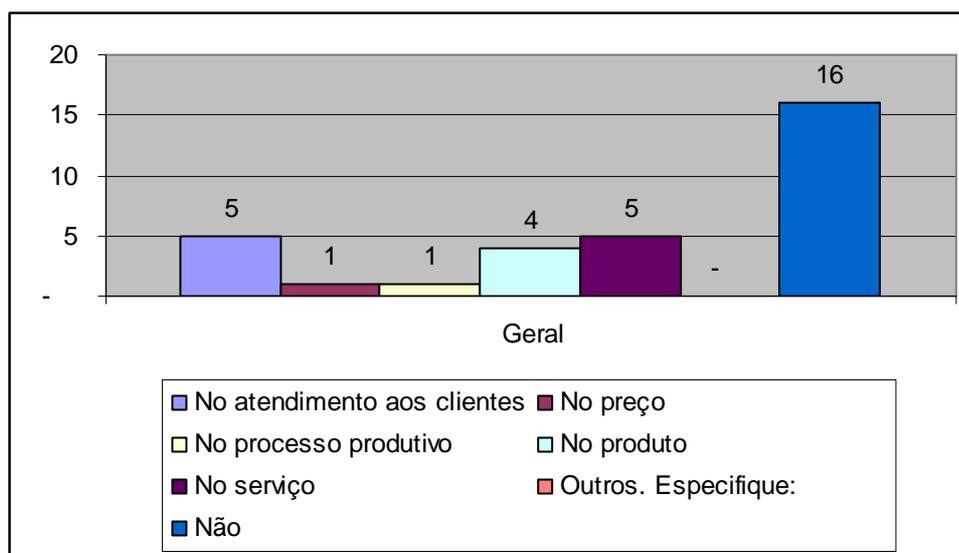


GRÁFICO 14 - Inovação como diferencial

Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 15 apresenta a relação das inovações introduzidas e o tempo de sobrevivência das empresas. Observa-se que das 16 empresas que responderam que não introduziram nenhum tipo de inovação, 6 empresas sobreviveram menos de um ano, 6 empresas sobreviveram entre um e dois anos e 4 empresas sobreviveram mais de três anos. Ou seja, 12 empresas (75%) que responderam que não introduziram nenhum tipo de inovação para se diferenciar da concorrência sobreviveram menos de dois anos no mercado. Pode-se concluir que o fato de não ter a inovação como um diferencial e não introduzir nenhum tipo de inovação na empresa, contribui decisivamente para o fracasso do empreendimento, ou

seja, esses fatores podem ser considerados como fatores condicionantes para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Filardi (2006) identificou em seu estudo sobre os fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo que a falta de inovação dos produtos e serviços contribui para a mortalidade das empresas.

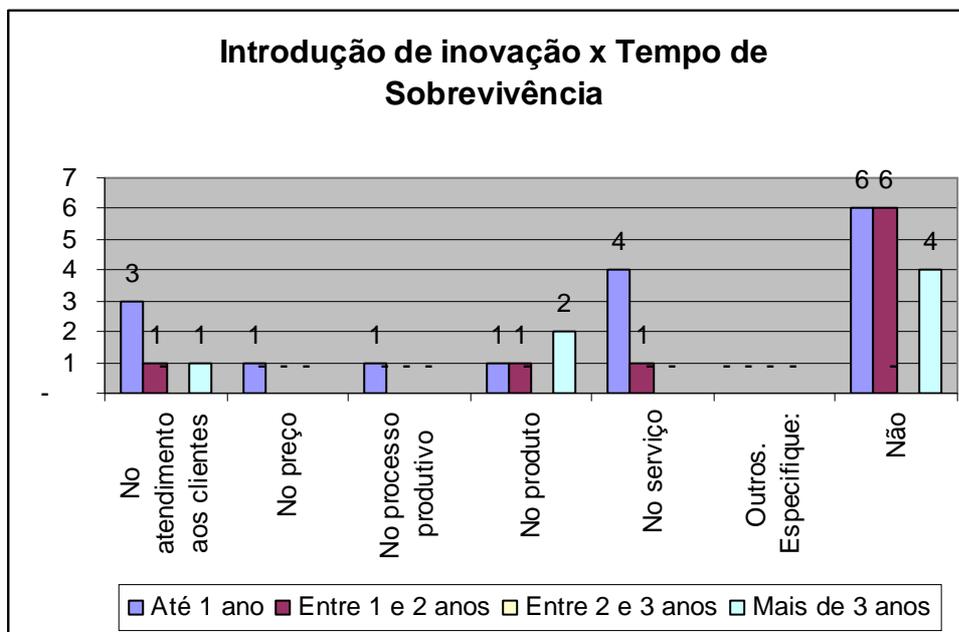


GRÁFICO 15 – Introdução de inovação x tempo de sobrevivência
 Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à questão que pesquisou qual ou quais eram as pessoas que tomavam as decisões na empresa, obteve-se o seguinte resultado (TAB. 17).

TABELA 17
 Pessoas que tomavam as decisões na empresa

Quem tomava as decisões na empresa	Soma	%
Somente você	16	50%
Você e parentes (esposo (a), filhos, etc.)	5	16%
Você e os sócios	10	31%
Você e o gerentes	0	0%
Todos os funcionários tomam decisões condizentes às suas funções	0	0%
Outros. Especifique:	1	3%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 16 entrevistados (50%) responderam que somente eles tomavam as decisões na empresa. Em seguida, a tabela apresenta que 10 entrevistados (31%) responderam

que tomavam decisões em conjunto com seus sócios, 5 entrevistados (16%) responderam que tomavam decisões junto com parentes (esposo (a), filhos, etc.) e apenas 1 entrevistado (3%) respondeu que eram pessoas de outra empresa que tomavam as decisões.

Em relação à questão se o trabalho na empresa proporcionou satisfação pessoal, 13 entrevistados (41%) responderam que o trabalho na empresa trouxe realização na maioria das vezes (desses 13, 7 sobreviveram até um ano, 4 sobreviveram entre um e dois anos e 2 sobreviveram mais de três anos), 9 entrevistados (28%) responderam às vezes (desses 9, 3 sobreviveram até um ano, 4 sobreviveram entre um e dois anos e 2 sobreviveram mais de três anos), 8 entrevistados (25%) responderam que o trabalho sempre trouxe realização (desses 8, 4 sobreviveram até um ano, 1 sobreviveu entre um e dois anos e 3 sobreviveram mais de três anos), 1 empresa (3%) respondeu raramente (sobreviveu menos de um ano) e 1 empresa (3%) respondeu que o trabalho nunca trouxe realização (sobreviveu menos de um ano). O GRAF. 16 apresenta o resultado.

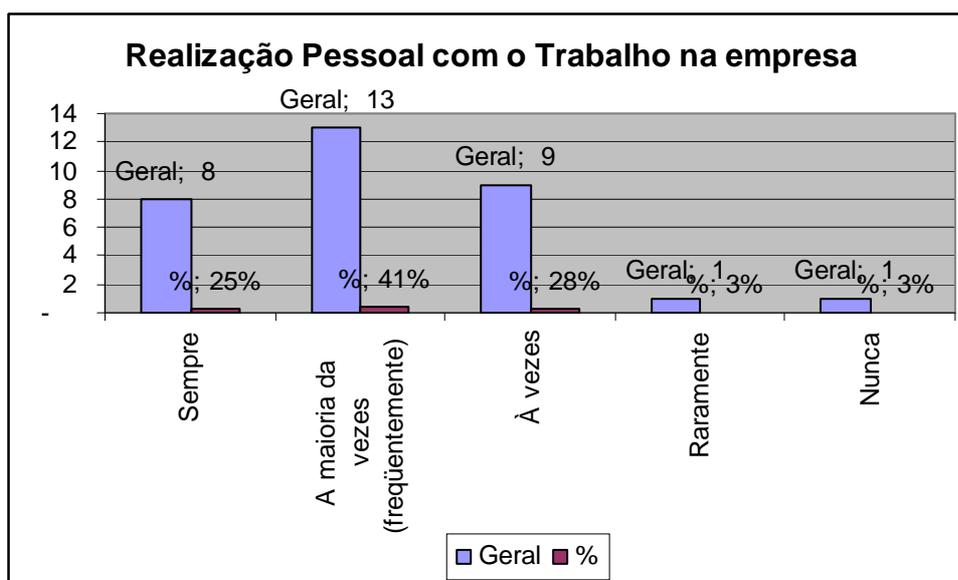


GRÁFICO 16 – Realização pessoal com o trabalho na empresa
 Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Resultados sobre a Função Marketing – Políticas e Estratégias

Perguntados se realizaram pesquisa de marketing/mercado antes de abrir a empresa, 7 entrevistados (22%) responderam que não realizaram nenhum tipo de pesquisa, enquanto 25 entrevistados (78%) responderam que realizaram pesquisa de marketing/mercado.

Cabe confrontar esse resultado com o da TAB. 10, onde os entrevistados responderam sobre as ações que tomaram antes da abertura do empreendimento apenas 5 entrevistados

responderam a opção “realizou ou encomendou uma pesquisa de mercado”. Esse resultado diferente pode ter ocorrido em função da questão da TAB. 10 não ter sido respondida por todos os entrevistados e por possibilitar múltiplas respostas.

Ao que parece, as pesquisas de mercado realizadas pelos dirigentes não colaboraram para um melhor desempenho das empresas, diante do elevado índice de mortalidade precoce das empresas.

Questionados sobre o número de concorrentes na cidade e região, 16 entrevistados (50%) responderam que conheciam o número de concorrentes e outros 16 (50%) disseram não conhecer o número de concorrentes na cidade e região.

Ainda em relação aos concorrentes, a TAB. 18 apresenta as ações adotadas pelo empreendedor.

TABELA 18
Ações adotadas pelos empreendedores em relação aos concorrentes

Ações em relação aos concorrentes	Soma	%
Oferecia produtos e/ou atendimento diferenciado de seus concorrentes	8	25%
Apresentava um melhor preço em relação ao concorrente	5	16%
Era a única no mercado em que atuava	4	13%
Oferecia aos seus clientes o mesmo que o seu concorrente	15	47%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Dutra (2002), algumas ações desenvolvidas pelo empreendedor (individualmente ou em conjunto com sócios ou executivos) como definição de políticas e estratégias, diretrizes e ambientes, dão personalidade e exercem papéis fundamentais nos rumos do negócio.

Observa-se que 15 empresas (47%) ofereciam aos seus clientes o mesmo que o seu concorrente oferecia. Já outras 8 empresas (25%) ofereciam produtos e ou atendimento diferenciado de seus concorrentes, seguidas por 5 empresas (16%) disseram apresentar um melhor preço em relação aos concorrentes e 4 empresas (13%) responderam que eram a única empresa de seu mercado que atuavam na cidade.

Analisando o resultado da TAB. 18 em conjunto com o resultado do GRAF. 7 (pág. 65), onde foram demonstrados os principais motivos para o fechamento da empresa, observou-se que 7 entrevistados consideraram o fator mercado (conhecer bem, boa estratégia

de Marketing) como o principal motivo para o fechamento da empresa. Porém, o resultado da TAB. 18 apontou que apenas 8 empresas (25%) ofereciam aos seus clientes produtos ou serviços diferenciados de seus concorrentes. Pode-se concluir que, aparentemente, os empreendedores desse estudo adotavam poucas ações para se diferenciar da concorrência e isso pode ser considerado um fator condicionante para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Essas ações em relação aos concorrentes são consideradas fundamentais para as empresas se manterem competitivas no mercado segundo Degen (1989), Mantovani e Borges (2006) e Sales e Sales (2006).

Quanto à questão do conhecimento do tamanho e do potencial do mercado que atendiam (se os empreendedores tinham informações sócio-econômicas da cidade), os resultados foram que 18 entrevistados (56%) responderam que conheciam razoavelmente bem o mercado que atuavam, 10 entrevistados (31%) responderam que conheciam o mercado muito bem, 2 (6%) responderam que conheciam muito mal e 2 (6%) responderam que não conheciam.

Já em relação ao conhecimento do perfil e dos hábitos de consumo dos seus clientes, 18 entrevistados (56%) responderam que conheciam razoavelmente bem, 8 (25%) responderam que conheciam muito bem, 3 (9%) conheciam muito mal e outros 3 (9%) responderam que não conheciam.

Pode-se concluir que o fato de 56% dos entrevistados terem respondido que conheciam razoavelmente bem o mercado que atuavam e o perfil e hábitos de consumo dos seus clientes, não impediu o fracasso do empreendimento em Leopoldina. Portanto, conhecer o mercado, o perfil e os hábitos de consumo de seus clientes isoladamente pode não ser suficiente para alcançar o faturamento necessário para a sobrevivência da empresa.

Na questão que tratou do nível de conhecimento da empresa em relação aos seus fornecedores e parceiros de negócio, 20 entrevistados (63%) responderam que conheciam razoavelmente bem, 9 (28%) conheciam muito bem, 2 (6%) responderam que conheciam muito mal e apenas 1 (3%) respondeu que não conhecia.

Quanto a qualidade dos seus produtos e serviços, 18 entrevistados (56%) responderam que são excelentes, 13 (41%) responderam que são boas e 1 (3%) respondeu que a qualidade de seu produto/serviço era considerada razoável. Pode-se concluir que os dirigentes viam seus produtos com qualidade de boa para excelente (97%). Esse elevado índice de qualidade dos produtos e serviços não impediu a também elevada taxa de mortalidade das empresas. No estudo de Filardi (2006) ficou evidenciado que a falta de qualidade e padronização dos

produtos e serviços contribui para a mortalidade das empresas. A questão da qualidade dos produtos e serviços é fundamental para o sucesso das empresas segundo Kotler e Keller (2006), Churchil e Peter (2005), Las Casas (2006).

Questionados se conheciam os produtos e o diferencial (valor agregado) dos concorrentes, 17 entrevistados (53%) disseram que conheciam razoavelmente bem, 11 entrevistados (34%) responderam que conheciam muito bem, 3 (9%) responderam que não conheciam e apenas 1 (3%) respondeu que conhecia muito mal. Observa-se que 87% dos entrevistados responderam que conheciam os produtos e o diferencial dos concorrentes entre razoavelmente bem e muito bem.

Sobre a questão se o entrevistado possuía alguma política ou estratégia de preço, 13 entrevistados (41%) responderam que não utilizavam e 19 entrevistados responderam que utilizavam políticas e estratégias na formação do preço de venda. O GRAF. 17 demonstra uma relação do número de empresas que utilizaram ou não políticas e estratégias de preços com o tempo de sobrevivência da empresa no mercado. Observa-se que das 25 empresas pesquisadas que não sobreviveram mais de dois anos (78%) 14 responderam que utilizavam políticas e estratégias e de preços e 11 empresas responderam que não utilizam tais políticas.

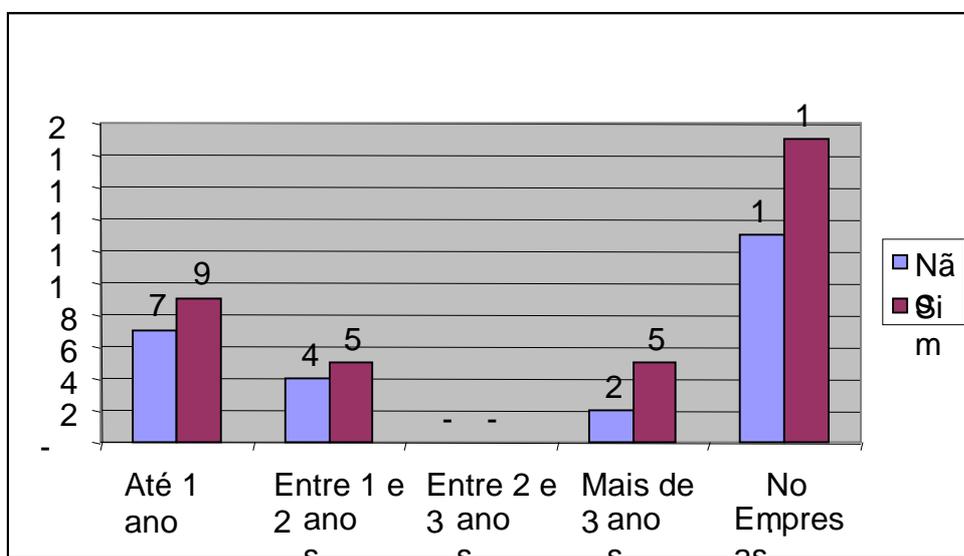


GRÁFICO 17 - Políticas/Estratégias de Preço (Formação do preço de venda)
 Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à forma de cálculo utilizada pelo empreendedor para precificar seus produtos/serviço, os entrevistados tiveram três opções como respostas. A primeira opção foi a forma de precificação baseada nos custos, a segunda baseada na concorrência e a terceira baseada no valor/diferenciação para o cliente. Os resultados apontaram que 17 entrevistados (53%) responderam que formavam seu preço de venda baseado nos custos, 10 entrevistados

(31%) responderam que precificavam seus produtos/serviços com base na concorrência e apenas 5 entrevistados (16%) responderam que precificavam seus produtos/serviços com base na criação de valor/diferenciação o cliente, sendo que desses 5, apenas 1 permaneceu com a empresa aberta por mais de três anos. O GRAF. 18 demonstra as bases utilizadas para precificar os produtos e a relação dessas bases com o tempo de sobrevivência do empreendimento. Para Sales *et al* (2006), ter uma política de precificação baseada na flexibilidade e no valor para o cliente é um fator que pode deixar as pequenas empresas mais competitivas em relação à concorrência. Segundo Logenecker, Moore e Petty (2004), as decisões de preço e da forma de pagamento (concessão de crédito) são vitais para as pequenas empresas. Para esses autores, as decisões relacionadas ao preço e à forma de pagamento têm um impacto na receita e no fluxo de caixa da empresa.

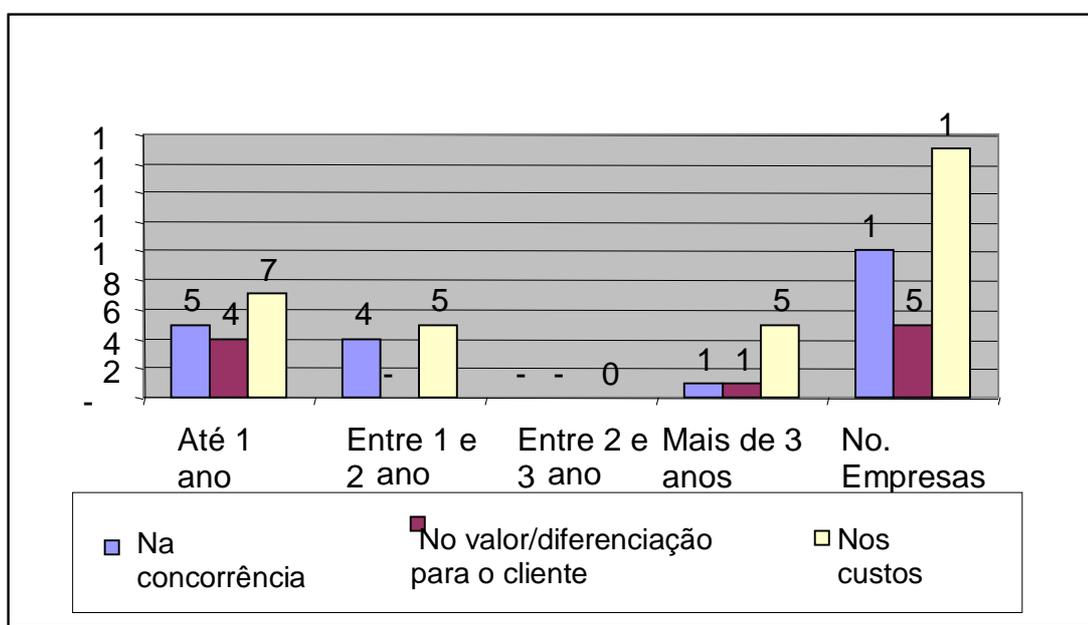


GRÁFICO 18 - Base de cálculo preço de vendas

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à questão sobre previsão de vendas, 19 entrevistados (59%) responderam que não faziam previsões de vendas, 10 (31%) responderam que faziam previsão de vendas para os próximos noventa dias, 2 entrevistados (6%) responderam que faziam as previsões para os próximos cento e oitenta dias e apenas 1 (3%) respondeu que fazia as previsões de venda para os próximos doze meses. O fato de 59% dos entrevistados terem respondido que não faziam previsão de vendas pode ser um indicador para o insucesso do negócio. A ineficiência em vendas está entre os principais motivos que levam a maioria dos pequenos negócios ao fracasso segundo Degen (1989) e Logenecker, Moore e Petty (2004).

Perguntados sobre como consideravam o ponto/localização da empresa quando da abertura, 17 entrevistados (53%) responderam que o consideravam estratégico, 8 entrevistados (25%) responderam que o consideravam muito estratégico, 5 entrevistados (16%) consideram o ponto/localização pouco estratégico e apenas 2 entrevistados (6%) consideravam o ponto inadequado.

Quanto ao processo de distribuição adotado pelas empresas, 16 entrevistados (50%) responderam que não existia processo de distribuição em suas empresas. 14 entrevistados (44%) responderam que o processo de distribuição era feito pela própria empresa, 1 (3%) respondeu que esse processo era terceirizado e 1 (3%) respondeu que a distribuição era feita por distribuidores locais ou regionais. Os entrevistados foram perguntados como consideravam esses processos de distribuição, dos 32 entrevistados apenas 16 responderam a essa questão, sendo que desses 10 consideravam o processo de distribuição bom e 6 o consideravam ótimo.

Perguntados sobre quais eram as estratégias mais importantes para aumentar as vendas, os entrevistados apontaram três fatores por ordem de importância. Os principais resultados como 1º fator foram: 12 entrevistados responderam buscar novos clientes, seguido pela estratégia de investir na qualidade do produto citada por 11 entrevistados. Já os principais resultados apontados para o 2º fator foram: buscar novos clientes/mercados por 8 entrevistados, investir em propaganda e promoções por 6 entrevistados. Como 3º fator mais importante para aumentar as vendas, buscar novos clientes/mercados foram apontados por 4 entrevistados e investir na qualidade do produto/serviço por 4 entrevistados. Ainda sobre a questão de promoções de venda, 18 entrevistados (56%) responderam que não faziam promoções de vendas, 8 entrevistados (25%) responderam às vezes e apenas 6 entrevistados (19%) responderam que faziam promoções.

Quanto à questão se a empresa investia em propaganda/publicidade, os resultados apontaram que 17 empresas (53%) não investiam, 9 empresas (28%) investiam às vezes e 6 empresas (19%) responderam que investiam. O GRAF. 19 apresenta uma relação do investimento em propaganda e publicidade e o tempo de sobrevivência da empresa. Observa-se que das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos, 14 empresas não fizeram investimento em propaganda e publicidade, 7 empresas responderam que às vezes faziam investimentos e apenas 3 empresas responderam que faziam investimentos. Pode-se concluir que os dirigentes dos pequenos negócios de Leopoldina faziam pouco uso de estratégias de comunicação e esse fato pode ter colaborado com a mortalidade precoce do empreendimento. Portanto, conclui-se que o baixo índice de investimentos em propaganda e publicidade pode

ser considerado um fator contribuinte para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina. Segundo Zimmer e Reinert (2005), atualmente não basta as empresas terem bons produtos e preços. Para esses autores, é necessário que as empresas se comuniquem com os clientes e não ignorem as ferramentas de comunicação, entre elas a propaganda e a publicidade.

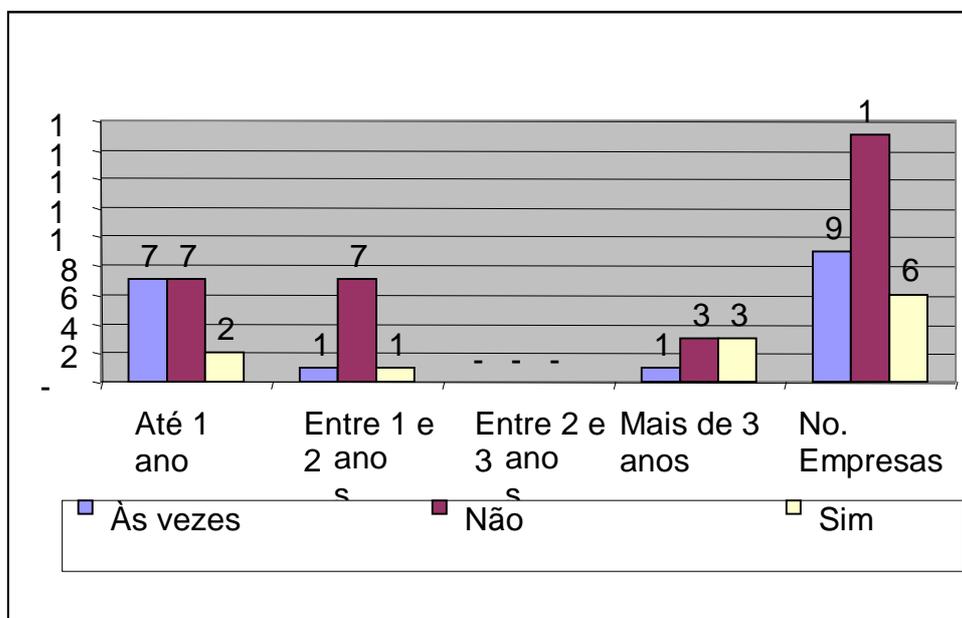


GRÁFICO 19 - Investimentos em Propaganda e Publicidade x Tempo de Sobrevivência

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados se possuíam um cadastro/banco de dados de seus clientes, 17 empresas (53%) responderam que não possuíam e 15 empresas (47%) responderam que possuíam.

4.4 Resultados sobre a Função Finanças – Políticas e Estratégias

Os empreendedores foram questionados se conheciam a estrutura de custos de suas empresas. Os resultados apontaram que 16 empresas (50%) conheciam muito bem sua estrutura de custos fixos e variáveis, 13 empresas (41%) conheciam razoavelmente bem e apenas 3 empresas (9%) responderam que não tinham conhecimento de seus custos. O GRAF. 20 faz uma comparação entre o fato de a empresa ter conhecimento dos custos e o seu tempo de sobrevivência no mercado. Das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos, 10 responderam que conheciam muito bem seus custos fixos e variáveis, 12 responderam que conheciam razoavelmente bem e apenas 3 não conheciam. Conclui-se que a grande maioria

dos dirigentes entrevistados conhecia muito bem ou razoavelmente bem a estrutura de custos fixos e variáveis (91%). Consta-se que esse conhecimento dos custos não impediu o fracasso dos empreendimentos. Segundo Logenecker, Moore e Petty (2004), as pequenas empresas frequentemente não consideram as diferenças entre os custos fixos e os custos variáveis. Para esses autores, essa pode ser uma prática perigosa.

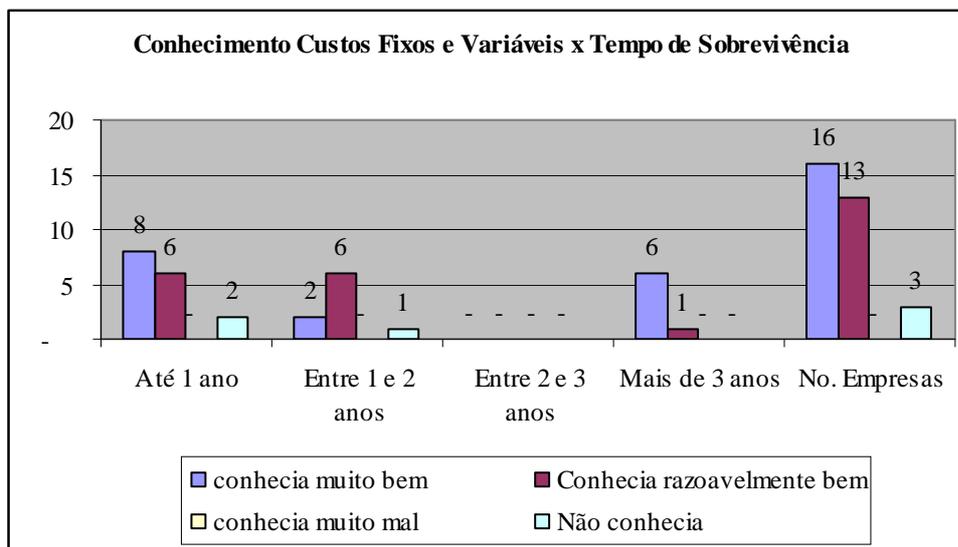


GRÁFICO 20 - Conhecimento dos Custos Fixos e Variáveis x Tempo de Sobrevivência

Fonte: Dados da pesquisa

Já em relação à questão que abordou sobre o conhecimento da margem de contribuição, 15 empresas (47%) responderam que conheciam razoavelmente bem, 14 empresas (44%) conheciam muito bem e 3 empresas (9%) responderam que não conheciam.

Quanto à questão sobre Ponto de Equilíbrio 15 empresas responderam que conheciam muito bem, 14 empresas conheciam razoavelmente bem e 3 empresas não conheciam.

Observa-se que tanto na questão sobre a margem de contribuição quanto na questão sobre o ponto de equilíbrio, os dirigentes entrevistados responderam ter um elevado conhecimento (97% para ambos). Esse resultado nos permite concluir que os elevados índices de conhecimento da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio (dois importantes indicadores financeiros) não impediram a mortalidade precoce dos pequenos negócios.

Perguntados se a empresa utilizava um fluxo de caixa como ferramenta gerencial, 13 entrevistados (41%) responderam que sim, 11 entrevistados (34%) responderam que não era necessário o uso de um fluxo de caixa e 8 entrevistados (25%) responderam que às vezes utilizavam esse controle.

Quanto ao conhecimento do volume de capital de giro necessário para tocar o negócio, 17 entrevistados (53%) responderam que conheciam muito bem, 13 entrevistados (41%) responderam que conheciam razoavelmente bem e apenas 2 entrevistados (6%) responderam que não conheciam. Observa-se que 94% das respostas demonstram que os dirigentes tinham amplo conhecimento do volume do capital de giro.

Perguntados sobre quem tomava as decisões sobre investimentos na empresa, os resultados apontaram que 16 entrevistados (50%) tomavam a decisão de forma conjunta com todos os sócios e os outros 16 entrevistados (50%), responderam que as decisões eram tomadas pelo sócio principal, por iniciativa própria. Nessa questão, os entrevistados tinham como opção de resposta a opção onde o sócio principal tomava as decisões com aconselhamento externo (SEBRAE, Bancos etc) e a opção outros. Essas opções não foram apontadas por nenhum entrevistado.

Na questão que abordou sobre quais os critérios utilizados nas análises de novos investimentos na empresa, 22 entrevistados (69%) responderam que fizeram novos investimentos para aproveitar uma oportunidade existente, 6 entrevistados (19%) responderam que antes de fazer um novo investimento utilizaram a análise de viabilidade econômica-financeira (feita internamente na empresa), 3 entrevistados (9%) responderam que usaram a intuição como critério e 1 entrevistado (3%) respondeu que utilizou a análise econômica-financeira (feita externamente). O GRAF. 21 demonstra a relação dos critérios adotados pelos entrevistados e o tempo de sobrevivência da empresa.

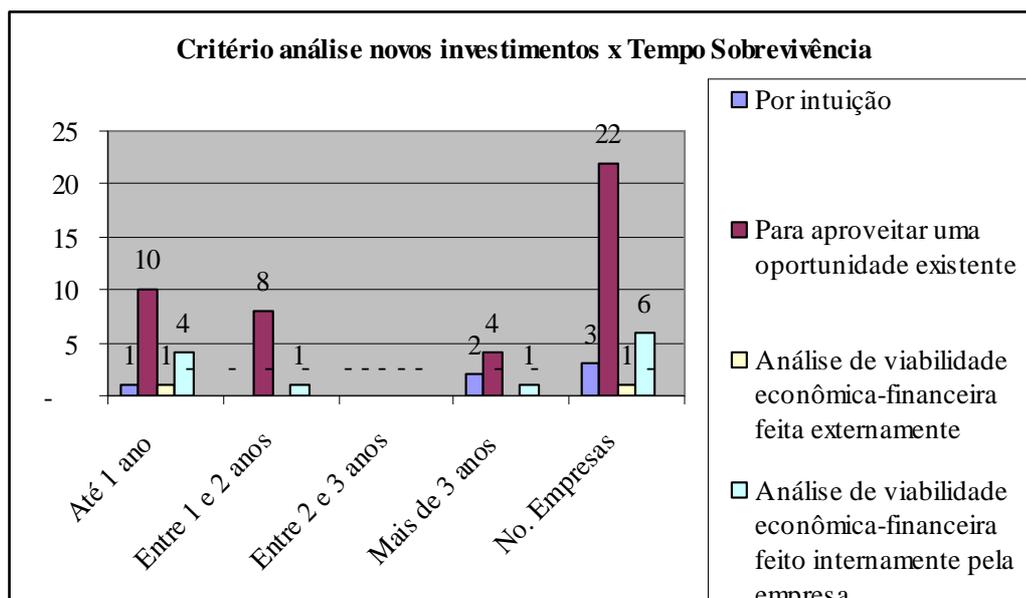


GRÁFICO 21 - Critério para análise de novos investimentos x Tempo de sobrevivência da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos, 18 empresas utilizaram o critério de aproveitar uma oportunidade existente e apenas 5 utilizaram da análise de viabilidade econômica-financeira. É possível que o fato de aproveitar uma oportunidade existente tenha relação com a tentativa do empreendedor de buscar melhorias para o desempenho do negócio e evitar a sua mortalidade

Na questão que avaliou quais eram os prazos de recebimento das vendas, os resultados apontaram 26,6 % das vendas das empresas eram à vista, 30,5% com prazo de até 30 dias, 32,9% com prazo entre 30 e 60 dias, 3,5% com prazo superior a 60 dias e 6,5% das vendas apresentavam outras formas de recebimento. O GRAF. 22 demonstra a relação dos prazos concedidos nas vendas com o tempo de sobrevivência das empresas. Observou-se que nas 7 empresas que sobreviveram mais de três anos 43,7% das vendas eram à vista e 33,4% eram com prazo de até 30 dias. Já nas 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos, observou que a maioria das vendas era com prazo superior a 30 dias. Esse fato permite concluir que o prazo de recebimento das vendas pode influenciar no tempo de sobrevivência das empresas.

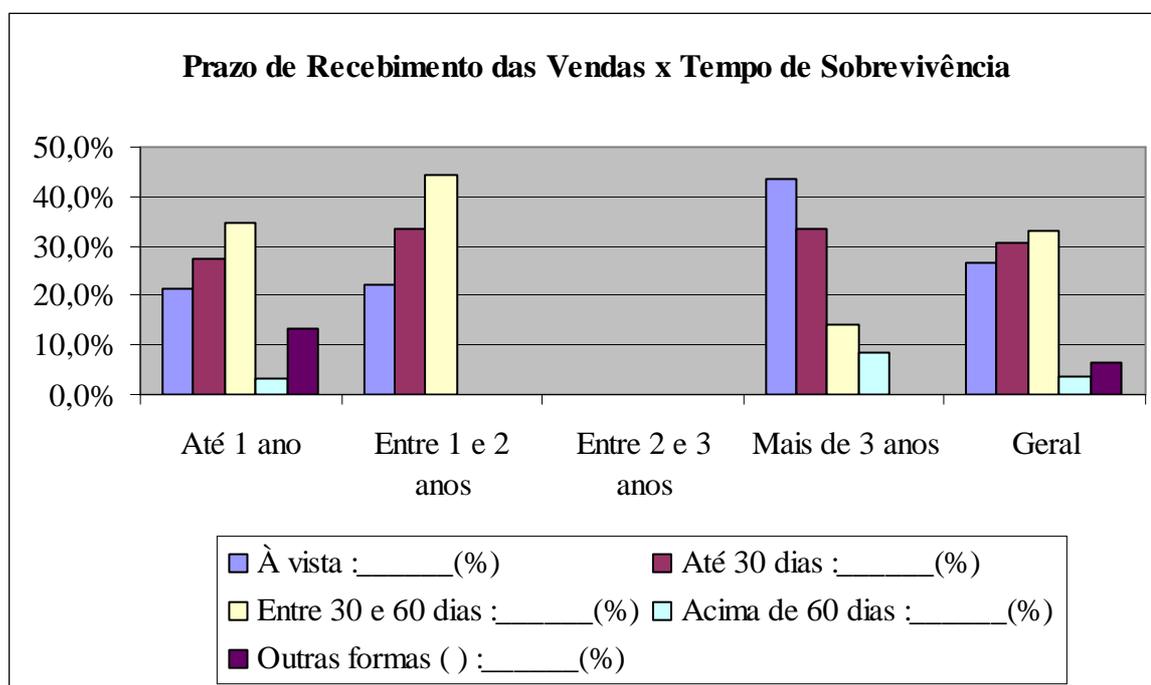


GRÁFICO 22 - Prazo de Recebimento das Vendas x Tempo de Sobrevivência
 Fonte: Dados da pesquisa

As taxas de inadimplência dos clientes apresentaram índices de 10% para 15 empresas e acima de 10% para 4 empresas. Treze empresas responderam que não tinham inadimplência.

O GRAF. 23 relaciona os índices de inadimplência com o tempo de sobrevivência das empresas.

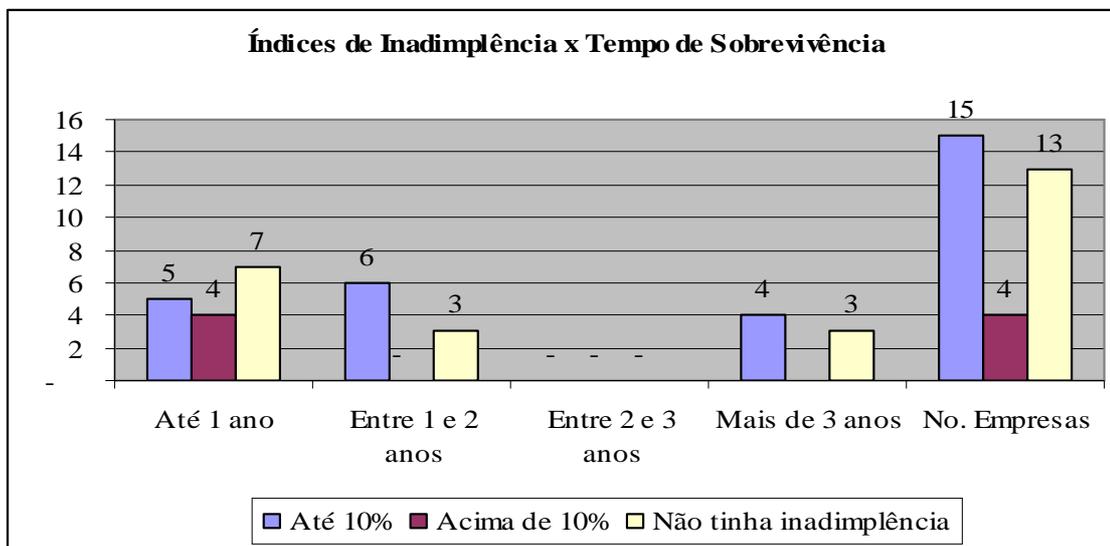


GRÁFICO 23 - Índices de Inadimplência x Tempo de Sobrevivência das empresas
 Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos, 11 empresas alegaram ter inadimplência de até 10% e 4 empresas acima de 10%. Esses índices podem ter colaborado com a mortalidade das empresas por serem considerados elevados.

Em relação ao prazo de pagamento das compras, os resultados apontaram que 29,8% das compras eram feitas à vista, 33,4% com um prazo de até 30 dias, 32,7% com um prazo entre 30 e 60 dias e 4% com prazo acima de 60 dias. Fazendo uma comparação com o percentual de prazo de recebimento das vendas observa-se que as vendas à vista correspondiam a 26,6% das vendas. Essa análise pode indicar para o uso inadequado da ferramenta de gestão financeira fluxo de caixa, onde o volume de recursos provenientes das vendas a vista pode vir a ser inferior ao volume de recursos necessários para a realização das compras a vista. Prestes (2002) propõe a utilização do fluxo de caixa prospectivo (que pode ser facilmente elaborado com a utilização de uma planilha eletrônica) onde o gestor possa programar seus recebimentos e pagamentos, adequando os prazos e melhorando a gestão do capital de giro.

Quanto ao valor do faturamento da empresa à época do fechamento, 30 empresas responderam que o faturamento estava em valores de até R\$ 120.000,00, 1 empresa respondeu que o faturamento estava entre R\$ 120.000,00 e R\$ 240.000,00 e uma empresa respondeu que o faturamento estava acima de R\$ 240.000,00.

4.5 Resultados sobre a Função Produção/Operações e Tecnologias – Políticas e Estratégias

Perguntados se os processos operacionais eram controlados, 18 entrevistados (56%) responderam que sim, 10 entrevistados (31%) responderam que às vezes e 4 entrevistados (13%) responderam que os processos operacionais não eram controlados.

Quanto à questão que abordou sobre a utilização de controles dos suprimentos (compras de materiais/critérios e controle de estoques), 16 empresas (50%) responderam que utilizavam tais controles, 13 empresas (41%) responderam que não utilizavam e 3 empresas (9%) responderam que às vezes utilizavam esses controles. O GRAF. 24 demonstra uma relação entre a utilização dos controles de suprimentos e o tempo de sobrevivência da empresa. Observa-se que das 7 empresas que sobreviveram mais de três anos, 3 empresas responderam que utilizavam tais controles, 3 empresas utilizavam às vezes e apenas uma empresa respondeu que não utilizava. Das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos 12 empresas responderam que não utilizavam e 13 empresas responderam que utilizavam esses controles. Vale destacar o fato que apontou para 6 empresas (das 7 que sobreviveram mais de três anos) terem respondido que utilizavam algum controle de suprimentos. Pode-se concluir que o fato de não utilizar controle de suprimentos pode ser um fator condicionante para a mortalidade precoce dos pequenos negócios em Leopoldina.

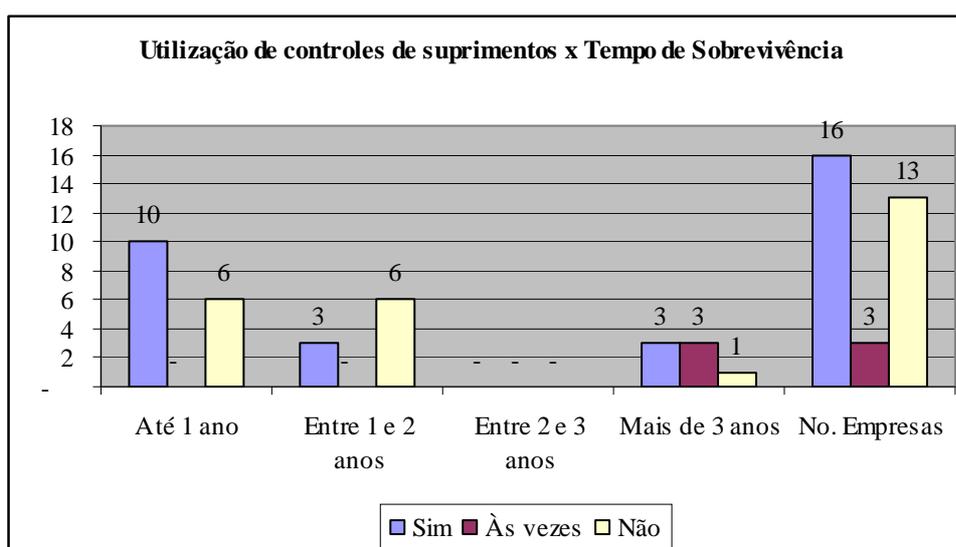


GRÁFICO 24 - Utilização de controles de suprimentos x Tempo de Sobrevivência

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados se a empresa inovava em termos de melhorias de processos, operações e rotinas internas, 12 entrevistados (38%) responderam que sim, 17 entrevistados (53%) responderam às vezes e 3 entrevistados (9%) responderam que não inovavam.

Vale confrontar esse resultado com o apresentado anteriormente no GRAF. 15, onde 16 empresas introduziram alguma inovação para se diferenciar da concorrência sendo que 5 empresas (16%) responderam que fizeram inovação por meio do serviço, outras 5 empresas (16%) responderam que introduziram a inovação por meio do atendimento ao cliente, 4 empresas (13%) procuraram se diferenciar pelo produto, 1 empresa (3%) pelo preço e 1 empresa (3%) respondeu que procurava se diferenciar do concorrente pelo processo produtivo. Observa-se que inovações em serviços, atendimento ao cliente, produto, preço e processo produtivo podem utilizar da função produção/operações e tecnologias para serem implementadas. Considerando que o GRAF. 15 demonstrou que 50% dos dirigentes não faziam nenhum tipo de inovação para se diferenciar da concorrência e considerando que na questão em análise 53% dos dirigentes responderam que inovavam às vezes e 9% responderam que não inovavam, pode-se concluir que o fato da pequena empresa não inovar em termos de melhorias de processos, operações e rotinas internas pode ser considerado um fator condicionante para a mortalidade dos pequenos negócios em Leopoldina.

Alguns autores como Logenecker, Moore e Petty (2004), Oliveira (2005), Hayes *et al* (2005) destacam a importância da busca pela melhoria operacional como base para a inovação em produtos e serviços e o conseqüente diferencial competitivo.

Em relação à tecnologia e aos equipamentos utilizados, 26 empresas (81%) responderam que sua tecnologia e seus equipamentos estavam compatíveis com o mercado, 3 empresas (9%) responderam que estavam ótimas (a mais moderna), 2 empresas (6%) responderam que estavam em processo de obsolescência e 1 empresa respondeu que sua tecnologia e seus equipamentos estavam em processo de obsolescência. Observa-se que 90% dos dirigentes responderam que sua tecnologia e seus equipamentos estavam compatíveis com o mercado (81%) e ótimos (9%). Conclui-se que os fatores tecnologia e equipamentos não contribuíram para a mortalidade precoce dos pequenos negócios do município de Leopoldina.

Quanto às instalações produtivas, 15 entrevistados (47%) consideraram que estavam em boas condições, 12 entrevistados (38%) consideraram que estavam em ótimas condições e 5 entrevistados (16%) consideraram que suas instalações estavam em condições razoáveis.

Logenecker, Moore e Petty (2004) afirmam que as funções que os computadores e as novas tecnologias disponibilizam para as pequenas empresas não se limitam a atividades de registro e manutenção de dados, mas incluem também diversas outras aplicações e funções.

Esses autores sugerem que as pequenas empresas façam uso de tecnologias para executarem tarefas como editoração eletrônica, comunicação com fornecedores e clientes, facilidade nos serviços bancários. Essas são apenas algumas das novas aplicações da tecnologia que podem permitir aos pequenos negócios uma redução nos seus custos e uma melhoria na qualidade de seus serviços

4.6 Resultados sobre a Função Recursos Humanos – Políticas e Estratégias

Em relação à mão-de-obra utilizada na empresa, 16 entrevistados (50%) consideraram a mão-de-obra ótima, 15 entrevistados (47%) a consideraram boa e apenas 1 empresa a considerou ruim. Observa-se que apenas 3% dos dirigentes consideravam a mão-de-obra utilizada na empresa ruim. Pode-se concluir, portanto, que o fator mão-de-obra não pode ser considerado como um fator condicionante para a mortalidade precoce dos pequenos negócios em Leopoldina.

Perguntados se realizaram investimentos para a qualificação da mão-de-obra, 17 entrevistados (53%) responderam que sim, 11 entrevistados (34%) responderam que não e 4 entrevistados (13%) responderam que não porque achavam que não era necessário. O GRAF. 25 demonstra a relação entre a os investimentos em qualificação e o tempo de sobrevivência da empresa. Observa-se que das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos, 16 responderam que realizavam investimentos em treinamentos, 7 empresas não realizavam e apenas 1 empresa respondeu que esse tipo de investimento não era necessário. Pode-se concluir que o fato de ter investido em treinamento objetivando a qualificação da mão-de-obra pode não ter colaborado para a sobrevivência da empresa. Cabe destacar a limitação da pesquisa em não informar quais os tipos de treinamento aconteciam e em que áreas funcionais da empresa.

Filardi (2006) constatou em seu estudo que a dificuldade na manutenção de mão-de-obra qualificada pode ser considerada um fator contribuinte para a mortalidade precoce das pequenas empresas de São Paulo.

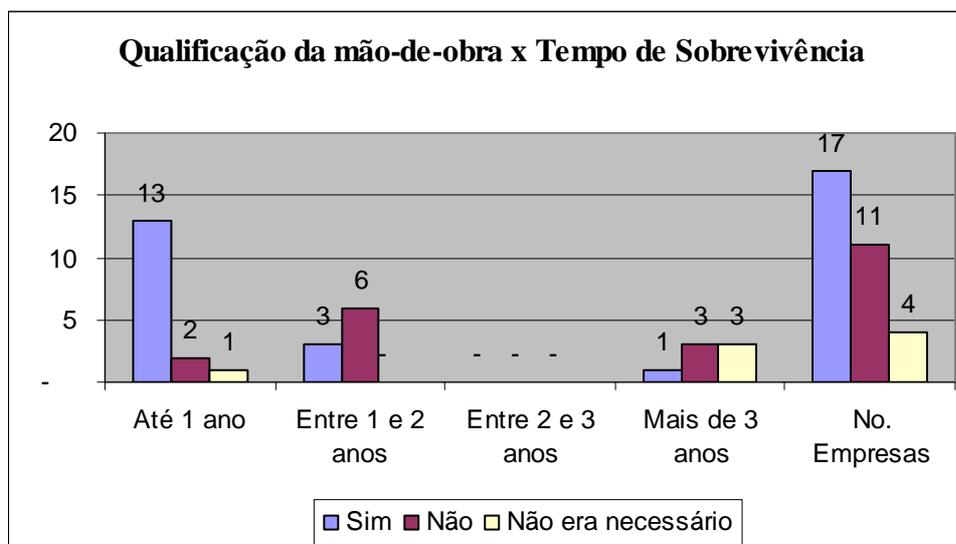


GRÁFICO 25 - Investimentos em qualificação da mão-de-obra x Tempo de Sobrevivência da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados se a empresa desenvolvia algum tipo de avaliação de seu pessoal, 27 entrevistados (84%) responderam que não realizavam esse tipo de avaliação, 3 entrevistados (9%) responderam que faziam essa avaliação esporadicamente e 2 entrevistados responderam que existia na empresa uma política formalizada de avaliação de desempenho.

Em relação aos critérios utilizados para contratação de pessoal, 15 entrevistados (47%) responderam que fizeram as contratações utilizando a indicação de clientes, amigos e outros, 14 entrevistados (44%) responderam que não houve contratações e 3 entrevistados (9%) responderam que utilizavam diversos critérios.

Quanto ao índice de rotação dos empregados, 30 entrevistados (94%) responderam que esse índice era baixo, 1 entrevistado (3%) respondeu que esse índice era moderado e 1 empresa considerou que esse índice era alto.

Perguntados sobre como consideravam os funcionários para o funcionamento do negócio, 16 entrevistados (50%) responderam que os funcionários são importantes, 13 entrevistados (41%) responderam que eles são muito importantes e apenas uma empresa considerou os funcionários pouco importantes.

Quanto à questão se a empresa tinha uma gestão participativa, onde ouvia as sugestões dos funcionários e delegava tarefas e funções, 14 empresas (44%) responderam que usam a gestão participativa, 14 empresas (44%) responderam que às vezes utilizam a gestão participativa e 4 empresas (13%) responderam que não utilizam esse modelo de gestão. O GRAF. 26 demonstra uma relação entre a utilização da gestão participativa e o tempo de

sobrevivência da empresa. Observa-se que das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos, 10 utilizavam a gestão participativa, 12 a utilizavam às vezes e apenas 3 não a utilizavam. Pode-se concluir que não se deve considerar que o fato de adotar a gestão participativa seja um fator condicionante para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina (apesar de 44% dos dirigentes terem respondido que não contrataram nenhum funcionário)

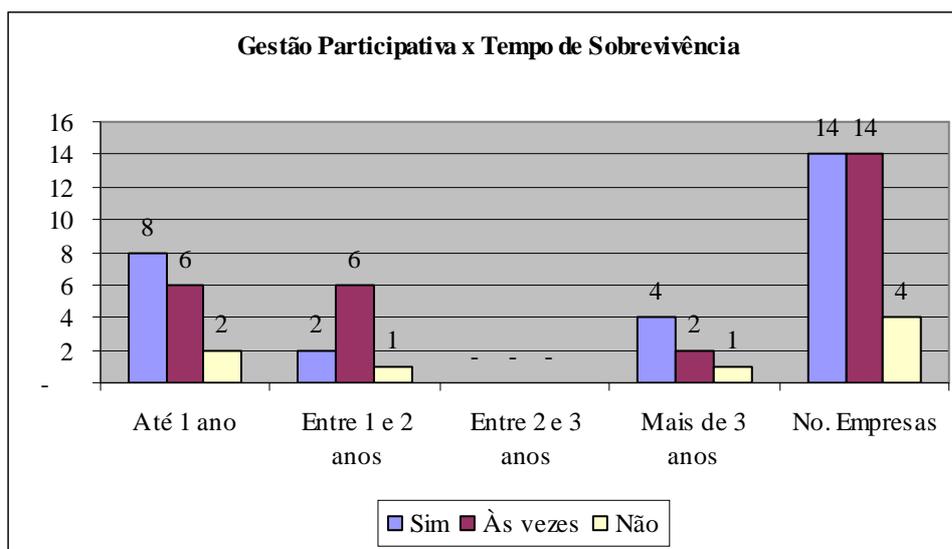


GRÁFICO 26 - Gestão Participativa x Tempo de Sobrevivência das Empresas
Fonte: Dados da pesquisa

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusão

Este capítulo tem por finalidade apresentar as conclusões desta dissertação, para isso, resgata-se em seguida a questão central da pesquisa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos.

Questão central da pesquisa:

Quais os fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios que não sobreviveram até 6 (seis) anos na cidade de Leopoldina e o perfil de seu empreendedor?

Objetivo geral

Identificar e analisar o perfil sócio-econômico dos proprietários de pequenas empresas que não sobreviveram num período de seis anos no município de Leopoldina e os prováveis fatores condicionantes desta mortalidade.

Objetivos Específicos

- identificar se os empreendedores utilizavam Políticas e Estratégias relacionadas áreas funcionais da Administração de Empresas como Marketing, Finanças, Produção-Operações-Tecnologia e Recursos Humanos, que podem ter contribuído para a extinção das pequenas empresas mencionadas acima;

- identificar o perfil sócio-econômico, os atributos e as qualidades que caracterizam os proprietários com o perfil do empreendedor de sucesso;

- estabelecer relação entre atributos do perfil dos proprietários e a mortalidade das pequenas empresas;

- apresentar sugestões que possam minimizar a extinção de novas empresas, ampliando sua longevidade.

Os pequenos negócios são importantes para a economia do país, dos estados e dos municípios. Em Leopoldina, eles representavam 87% dos empregos formais no ano de 2001.

A pesquisa demonstrou uma alta taxa de mortalidade empresarial no Brasil onde 49.4% das empresas constituídas e registradas nos anos de 2000 e 2002 encerraram suas atividades com até dois anos de existência, segundo o SEBRAE Nacional, (2004). Para o

mesmo período, no estado de Minas Gerais, a taxa de mortalidade apresentada foi de 45% para as empresas com até dois anos de existência (SEBRAE MG, 2004). Já para o município de Leopoldina, essa taxa de mortalidade se mostrou ainda maior, onde 78% das pequenas empresas pesquisadas (criadas entre os anos de 2000 a 2005) não sobreviveram mais de dois anos.

Na análise feita por setor, observou-se que a mortalidade nas empresas de serviços ocorre mais cedo e que o setor de comércio varejista sobrevive por mais tempo. Evidências sobre a mortalidade precoce de empresas de serviço foram apresentadas também no trabalho de Dutra (2002), onde o autor destacou como um dos principais motivos para essa mortalidade, o fato de que as empresas de serviço são fáceis de ser criadas, por não exigirem um alto volume de capital inicial.

Em relação ao porte da empresa quanto ao número de pessoas ocupadas na época do funcionamento, observou-se uma relação de quase três trabalhadores por empresa, o que caracteriza o tamanho pequeno dos empreendimentos. Esse resultado aproximou-se muito do apresentado pelo SEBRAE Nacional (2004) onde a média dos empregos gerados pelas empresas extintas nos anos de 2000, 2001 e 2005 foi de 3,2 empregos por empresa. Já para as empresas ativas, a pesquisa do SEBRAE Nacional (2004) apresentou uma média de 8 empregos por empresa.

Concluiu-se que o fato de dispor de pouco tempo no planejamento da empresa antes do início da atividade pode ter comprometido o desempenho do empreendimento. Este resultado também foi evidenciado nos trabalhos de Dutra (2002) e Filardi (2006). Portanto, há evidências de que a falta de planejamento estratégico foi um fator condicionante para a mortalidade precoce dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Como principais motivos que levaram os entrevistados à abertura do negócio destacou-se o conhecimento do ramo de atividade. Os empreendedores pesquisados demonstraram ter conhecimento do ramo de atividade, mas, devido ao alto índice de mortalidade dos pequenos negócios no município, esse conhecimento pode não ter sido suficiente para evitar o fracasso do empreendimento.

Quanto às ações e iniciativas tomadas pelos entrevistados antes da abertura da empresa, concluiu-se que os entrevistados demonstraram estar preparados para o empreendimento, porém, apenas 5 entrevistados (16%) realizaram (ou encomendaram) pesquisa de mercado e apenas 8 entrevistados (25%) fizeram análise de viabilidade econômica-financeira. Portanto, aparentemente, o baixo índice de utilização da pesquisa de

mercado e de análise econômica-financeira podem ser considerados como fatores condicionantes para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Quanto aos resultados esperados pelos entrevistados com a implantação da empresa concluiu-se que a vontade de ganhar muito dinheiro como o primeiro resultado esperado é uma característica do empreendedor de Leopoldina. Os resultados dessa questão coincidiram com os resultados alcançados por Dutra (2002), onde a característica “vontade de ganhar muito dinheiro”, como primeiro resultado esperado pelo empreendedor foi apontada como um dos fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios.

Quanto ao capital social utilizado no início das atividades e quanto aos seus valores, concluiu-se que, apesar das 28 empresas (88%) terem iniciado suas atividades com 100% de capital próprio, os valores desse capital não eram altos e isso pode ter resultado, por exemplo, na insuficiência de capital para enfrentar a concorrência o que pode significar que as empresas que possuem menor capital podem sobreviver por menos tempo no mercado. Por outro lado, considerando os valores do capital social como suficientes, pode-se dizer que não foi o custo do dinheiro um fator condicionante que levou o empreendimento ao fracasso. O valor do capital social apresentado pela grande maioria dos entrevistados mostrou-se baixo, portanto, há evidências de que o valor de capital social pode ser considerado como um fator condicionante para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Quanto à questão que abordou sobre o fato da empresa ter procurado apoio, assistência ou assessoria de algum profissional como consultores ou contadores, de entidades de classe como Associação Comercial do município, Agência de Desenvolvimento e de instituições como SEBRAE, observou-se um baixo índice de busca por apoio por parte dos entrevistados. Esse dado pode significar o baixo interesse dos empreendedores pela busca por apoio e, conseqüentemente, ser considerado como um dos fatores condicionantes para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina. Além disso, esses dados evidenciam que o empreendedor não demonstrou uma atitude pró-ativa o que o distancia das características e do perfil empreendedor.

Quanto à questão que investigou quais foram os principais motivos do fechamento da empresa, os resultados apontaram para: (1) problemas particulares dos sócios, (2) falta de clientes e (3) crise econômica. Porém, os resultados da pesquisa apontam que esses fatores não podem ser responsabilizados isoladamente por essa mortalidade, visto que os demais resultados como concorrência muito forte e carga tributária elevada também apresentaram altos índices de respostas.

Quanto aos principais fatores que os empreendedores consideraram mais importantes para o sucesso empresarial os resultados apontaram para: (1) a opção utilização de capital próprio (conclui-se que somente o fato de utilizar 100% de capital próprio não impediu a mortalidade precoce das empresas), (2) ocorreu um empate entre as opções capacidade do empresário (liderança, criatividade, assumir riscos, perseverança) e mercado (conhecer bem, boa estratégia de Marketing). Concluiu-se que, ao apontarem o fator capacidade do empresário, esses empresários de Leopoldina que fracassaram reconhecem que essas características empreendedoras são importantes para o sucesso empresarial, porém, não demonstraram possuí-las, como por exemplo, o fato de não utilizarem a inovação como diferencial competitivo.

Portanto, os fatores liderança, inovação, criatividade, assumir riscos, perseverança além de conhecer bem o mercado e ter boa estratégia de Marketing não contemplam o perfil, as características e os atributos dos empreendedores proprietários de pequenos negócios que não sobreviveram em Leopoldina entre 2000 e 2005 (até seis anos).

Em relação aos aspectos de idade e sexo, concluiu-se que a maioria dos empreendedores que tiveram suas empresas encerradas em Leopoldina era do sexo masculino (66%) e possuía até 40 anos (69%). Observou-se que esses dados estão muito próximos dos resultados apresentados na pesquisa do SEBRAE MG (2004).

Observou-se um elevado índice de escolaridade, visto que 28% possuíam o 2º grau completo, 38% possuíam curso superior e 16% possuíam pós-graduação. Concluiu-se então que o fato dos empreendedores ter apresentado um elevado índice de escolaridade não impediu a mortalidade precoce dos empreendimentos. Para Filardi (2006) não se pode considerar o nível de escolaridade isoladamente como um fator condicionante para a mortalidade precoce dos pequenos negócios. A afirmação de Filardi (2006) é confirmada nessa pesquisa, mas acrescenta-se a importância de se levar em consideração as áreas de conhecimento dos que possuíam curso superior. Observou-se formação em 8 áreas do conhecimento, sendo: 2 entrevistados em Odontologia, 2 em Direito, 4 em Engenharia, 1 em Pedagogia, 1 em Zootecnia, 3 na área Contábil, 1 na área de Letras e Secretariado e um na área de Fisioterapia. Portanto, a maioria dos empreendedores de Leopoldina possuía formação em áreas do conhecimento não relacionadas à gestão e isso poder ter contribuído para a mortalidade dos pequenos negócios do município. Estudo feito por Filardi (2006) constatou que os empresários que tinham graduação em administração, informática e engenharia tiveram mais sucesso do que os empresários formados em outras áreas do conhecimento (não

relacionadas com gestão). Segundo Filardi (2006), esse resultado mostra uma tendência de que a formação nestas áreas proporciona maior base para gerenciar um pequeno negócio.

O fato de 84% dos empreendedores terem respondido que não participaram da criação de outras empresas pode significar uma inexperiência na condução de um negócio e isso pode explicar a mortalidade precoce das empresas de Leopoldina. Portanto, a inexperiência na condução e criação de um outro negócio anteriormente ao que não sobreviveu pode ser considerada um fator condicionante da mortalidade dos pequenos negócios em Leopoldina.

Quanto a questão que abordou se o empreendedor introduziu ou utilizou algum tipo de inovação dentro de sua empresa que pudesse diferenciá-la da concorrência concluiu-se que 50% dos entrevistados fizeram inovações de forma isolada não conseguindo vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e 50% dos entrevistados não fizeram nenhum tipo de inovação, sendo que desses 75% sobreviveram menos de dois anos. O fato de não ter a inovação como um diferencial na busca por vantagem competitiva e não introduzir nenhum tipo de inovação na empresa, pode ter contribuído decisivamente para a o fracasso do empreendimento, ou seja, esses fatores podem ser considerados como fatores condicionantes para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Quanto às políticas e estratégias relacionadas à área funcional da administração - marketing, observou-se que os dirigentes adotavam algumas ações, porém de forma isolada, o que pode ter comprometido a eficiência das mesmas. Dessa forma, as evidências permitiram chegar às seguintes conclusões:

- que os empreendedores adotavam poucas ações para se diferenciar da concorrência;
- que conhecer o mercado, o perfil e os hábitos de consumo de seus clientes isoladamente não é suficiente para alcançar o faturamento necessário para a sobrevivência da empresa;
- que os dirigentes viam seus produtos com qualidade de boa para excelente (97%) e esse elevado índice de qualidade dos produtos e serviços, isoladamente, não conseguiram impedir a também elevada taxa de mortalidade das empresas;
- que 87% dos dirigentes responderam que conheciam os produtos e o diferencial dos concorrentes entre razoavelmente bem e muito bem;
- que 78% dos dirigentes que não sobreviveram com as empresas por mais de dois anos utilizavam políticas e estratégias na formação do preço de venda;
- que 53% dos dirigentes precificavam seus produtos ou serviços com base nos custos;
- que 59% dos dirigentes não faziam previsões de vendas;

- que 53% dos dirigentes consideravam o ponto/localização do empreendimento estratégica;
- que os dirigentes utilizavam estratégias para aumentar vendas, sendo as principais buscar novos clientes e mercados, investir na qualidade do produto/serviço e investir em propaganda e promoções;
- 56% dos dirigentes responderam que não faziam promoções de vendas;
- 53% dos dirigentes não investiam em propaganda e publicidade.

Portanto, diante dessas informações quanto à área de Marketing dos pequenos negócios de Leopoldina concluiu-se que os dirigentes conheciam razoavelmente bem o mercado onde atuavam, utilizavam algumas das estratégias do composto de marketing (Produto - Serviço, Preço, Praça - Distribuição e Promoção - Comunicação Integrada de Marketing), mas as aplicavam de forma isolada sem considerar a interligação e interdependência entre elas. Com isso, há evidências de que a gestão de marketing dos pequenos negócios de Leopoldina não se demonstrou efetiva, o que a torna um fator condicionante para a mortalidade desses pequenos negócios.

Em relação às políticas e estratégias relacionadas à área funcional da administração – finanças, observou-se o seguinte:

- que 91% dos dirigentes conheciam muito bem ou razoavelmente bem sua estrutura de custos fixos – variáveis;
- que 91% dos dirigentes conheciam muito bem ou razoavelmente bem a sua margem de contribuição;
- que 91% dos dirigentes conheciam muito bem ou razoavelmente bem o seu ponto de equilíbrio;
- que o Fluxo de Caixa era usado por 41% dos dirigentes e que 25% o utilizavam às vezes;
- que 34% dos dirigentes responderam que não era necessário o uso do Fluxo de Caixa;
- que 94% dos dirigentes conheciam muito bem ou razoavelmente bem o volume de capital de giro necessário para tocar o negócio;
- que 69% dos dirigentes faziam novos investimentos para aproveitar uma oportunidade existente; das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos 18 utilizaram esse critério quando tomaram a decisão de investir e apenas 5 empresas fizeram análise de viabilidade econômica-financeira;

- que nas 7 empresas que sobreviveram mais de três anos 43,7% das vendas eram à vista;
- que nas 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos a maioria das vendas era com um prazo de recebimento superior a 30 dias e que em 11 dessas empresas a inadimplência era de até 10%;
- que 29,8% das compras eram feitas à vista, percentual esse maior do que o volume de vendas à vista;

Portanto, conclui-se que o resultado apresentado na pesquisa mostrou evidências de que os dirigentes possuíam conhecimentos adequados da estrutura de custos, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e capital de giro, porém, no que se refere à ferramenta fluxo de caixa e às decisões de novos investimentos para aproveitar oportunidades, verificou-se alguma ineficiência. Dessa forma, considerou-se que o uso inadequado da ferramenta fluxo de caixa, bem como as decisões inadequadas quanto aos investimentos feitos para aproveitar novas oportunidades, podem ser fatores condicionantes para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Em relação às políticas e estratégias relacionadas à área funcional da administração – produção/operações e tecnologias, observou-se o seguinte:

- que 56% dos dirigentes consideraram que os processos operacionais eram controlados;
- que das 7 empresas que sobreviveram mais de três anos 6 empresas utilizavam algum controle de suprimentos;
- que 38% dos dirigentes inovavam em termos de melhorias de processos, operações e rotinas internas;
- que 81% dos dirigentes consideravam que a tecnologia e os equipamentos da empresa estavam compatíveis com o mercado;
- que 85% dos dirigentes consideravam as instalações da empresa estavam entre boas condições e ótimas condições;

Portanto, em relação à área funcional da administração - produção/operações e tecnologias, há evidências de que controles de suprimentos inadequados e ineficientes, juntamente com o baixo índice de inovação em termos de melhorias de processos – operações e rotinas internas podem ser consideradas fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em Leopoldina.

Em relação às políticas e estratégias relacionadas à área funcional da administração-recursos humano, observou-se o seguinte:

- que 97% dos dirigentes consideravam a mão-de-obra boa ou ótima;
- que das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos, 16 responderam que realizavam investimentos em treinamentos;
- que 84% dos dirigentes não realizavam nenhum tipo de avaliação de pessoal;
- que 47% dos dirigentes realizavam contratações por meio de indicações de clientes, amigos e outros;
- que 44% dos dirigentes não fizeram contratações;
- que 94% dos dirigentes consideravam o índice de rotação dos empregados baixo;
- que 91% dos dirigentes consideravam os funcionários importante ou muito importante para o funcionamento da empresa;
- que 44% dos dirigentes utilizam a gestão participativa (ouviam sugestões dos funcionários e delegava tarefas e funções).

Portanto, em relação à área funcional da administração – recursos humanos, há evidências de que os dirigentes demonstraram ter feito investimentos em treinamento e qualificação da mão-de-obra, porém, esses treinamentos podem não ter sido suficientes, pois não evitaram a mortalidade das empresas. Além disso, cabe ressaltar a limitação da pesquisa em não informar quais os tipos de treinamentos aconteciam e em quais áreas funcionais da empresa.

O QUADRO 7 apresenta um resumo com os principais resultados e as respostas à questão geral, ao objetivo geral e aos objetivos específicos desta pesquisa.

QUADRO 7

Resumo dos resultados e respostas à questão geral, ao objetivo geral e aos objetivos específicos.

Principais resultados dos fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios:

- 1) A falta de planejamento estratégico;
- 2) O baixo índice de utilização da pesquisa de mercado;
- 3) O baixo índice de utilização da análise econômica-financeira;
- 4) O baixo valor de capital social inicial;
- 5) Problemas particulares dos sócios;
- 6) Concorrência muito forte;
- 7) Carga tributária elevada;
- 8) A falta de conhecimento em áreas relacionadas à gestão;
- 9) A inexperiência na condução e criação de um outro negócio anteriormente ao que não sobreviveu;
- 10) Não ter a inovação como um diferencial na busca por vantagem competitiva;
- 11) A Gestão de Marketing não se mostrou efetiva;
- 12) O uso inadequado da ferramenta fluxo de caixa;
- 13) Decisões inadequadas quanto aos investimentos feitos para aproveitar novas oportunidades de negócios;
- 14) Controles de suprimentos inadequados e ineficientes;
- 15) Baixo índice de inovação em termos de melhorias de processos – operações e rotinas internas

Principais resultados do perfil do empreendedor de Leopoldina:

- Idade até 40 anos (69%);
- Sexo masculino (66%);
- Elevado nível de escolaridade (porém com quase nenhum conhecimento relacionado às áreas de gestão)
- A vontade de ganhar muito dinheiro como primeiro resultado esperado quando da abertura do negócio;
- O baixo interesse pela busca por apoio, não demonstrando pró-atividade;
- A falta de capacidade do empresário em relação à liderança;
- A falta de capacidade do empresário em relação à criatividade;
- A falta de capacidade do empresário em relação a assumir riscos;
- A falta de capacidade do empresário em relação à perseverança.

Fonte: Dados da pesquisa

5.2 Considerações finais

Observou-se com a pesquisa que durante muito tempo (principalmente na década de 90), o município de Leopoldina não possuía nenhum tipo de incentivo ou benefícios voltados para os pequenos negócios. Talvez seja essa uma das prováveis causas para a alta taxa de mortalidade dos empreendimentos da cidade.

O Modelo Conceitual do GEM (2004b) apresentado no Quando 4 enfatiza o papel do empreendedorismo na criação e crescimento de novas empresas e propõe um mecanismo, onde um conjunto de fatores contextuais referidos como condições da atividade empreendedora (mercados financeiros, políticas do governo, educação e treinamento, transferência de P & D, infra-estrutura comercial e legal, abertura do mercado interno, acesso à infra-estrutura física e normas culturais sociais) intervêm entre o contexto social/cultural e o surgimento/expansão de novas empresas.

Esse conjunto de fatores contextuais do Modelo GEM pode não ter acontecido no município, e isso pode ter comprometido a sobrevivência, a criação e o desenvolvimento de novos negócios. Além disso, os empreendedores pesquisados não demonstraram ter a maioria das características dos empreendedores bem sucedidos, resgatadas no referencial teórico desta pesquisa.

Apesar da elevada taxa de mortalidade, a grande maioria dos entrevistados pensam em reiniciar um empreendimento (apenas 4 entrevistados, 12,5%, responderam que, com certeza absoluta, não reiniciariam um outro empreendimento).

Interessante seria se um novo conjunto de fatores contextuais e um novo ambiente de negócios (pelo menos no que diz respeito ao apoio por parte dos governos) pudessem acompanhar as novas iniciativas dos empreendedores quando desse reinício e isso pudesse diminuir as taxas de mortalidade das empresas.

Além desse novo ambiente de negócios, é preciso pensar em iniciativas que possam capacitar os empreendedores quanto às habilidades gerenciais. Cabe trazer para essa análise as o argumento de Souza (2005), que afirma que nesse contexto atual de incertezas e desafios (conjunto de fatores contextuais), a sobrevivência e o desenvolvimento dos pequenos negócios dependem, em grande parte, da formação e da capacitação de seus atores. Essa capacitação e formação devem ser voltadas não só para conhecimentos e habilidades de natureza gerencial e técnica, mas, também, para a criatividade e a auto-realização, o que, segundo ela, expressa aspectos fundamentais do empreendedorismo.

Por fim, considera-se importante a realização de pesquisas como essa em outras cidades e micro-regiões do país, onde se possam fazer análises criteriosas e regionalizadas do perfil dos empreendedores e dos fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios. Uma futura pesquisa deveria abranger uma área geográfica maior, com um número maior de municípios para que se possa extrair uma amostra de tamanho mínimo necessário para a aplicação de métodos mais rigorosos de análise de dados. Por exemplo, constituindo uma base de dados para toda a Zona da Mata mineira.

Espera-se que os resultados dessa pesquisa possam contribuir e servir como fonte de dados e informações para a implementação de políticas públicas adequadas de apoio aos empreendedores e aos pequenos negócios (como ensino de empreendedorismo desde infância e em todos os níveis educacionais, infra-estrutura comercial e legal, incentivos fiscais, redução na carga tributária, redução da taxa de juros, apoio à pesquisa & desenvolvimento, educação e treinamentos em gestão, apoio à criação, organização e desenvolvimento de pequenas empresas, apoio e incentivo à criação e formação de Redes de Pequenas e Médias Empresas e de Incubadoras de Empresas), objetivando uma maior sobrevivência dessas empresas e conseqüentemente proporcionando o desenvolvimento de uma cidade e causando um impacto social substantivo.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mariana Rodrigues de; MARIANO, Enzo Barberio; REBELLATO, Daisy A. do Nascimento. A nova administração da produção: uma seqüência de procedimentos pela eficiência. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9, 2006, São Paulo. **Anais...**São Paulo: SEMEAD. CD ROM.

ALVIM, Paulo Cezar Rezende de Carvalho. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 1., 1998

ANGELO, E. B. O. O empreendedorismo. In: BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO. **Atlas do Desenvolvimento Humano**. Disponível em: < <http://www.pnud.org.br/atlas/>> . Acesso em: 09 jan. 2006.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL – BNDES. **Carta Circular nº 64/2002**. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 19 dez. 2005.

_____. **Município em dados**. Disponível em: <http://www.federativo.bndes.gov.br/destaques/bdg/bdg_mun.asp?idgeo=313840> Acesso em: 14 jun. 2006.

BORTOLI NETO, Adelino de. **Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas**. 1980.. Dissertação – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1980

_____. Elas não sabem como ganhar a guerra: entrevista **Revista HSM Management – Update** n. 20, Maio 2005.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CARLSSON, B. ‘The Rise of Small Business: Causes and Consequences’. In ADAMS, J. W. **Singular Europe, Economy and Policy of the European Community after**, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, p. 145–169, 1992

CASTANHAR, José Cezar; DIAS, João Ferreira; ESPERANÇA, José Paulo. Orientação empreendedora, reconhecimento de oportunidade e desempenho em pequenas e médias empresas brasileiras: evidências de dois estudos de caso. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD. CD-ROM.

CÊRA, Kristiane; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 796-812.

CHIAVENATO, Idalberto. Avaliação do desempenho humano. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. cap. 8.

CHURCHILL JR., Gilbert A. ;PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing**. São Paulo: Cobra Editora, 2003.

CORRÊA, Gisleine Fregoneze; CAMPOS, Benedito Marques. Comportamento empreendedor e competitividade: um estudo exploratório em restaurantes self-service (RSS). In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD, CD-ROM.

DEGEN, R. J. **Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DIAS, Paulo Roberto ; DALFOVO, Oscar ; AZAMBUJA, Ricardo Alencar de . A influência da TI na gestão da produção das pequenas e médias empresas. In: **ANNUAL ASSEMBLY CLADEA**, 38., 2003, Lima (Peru). **Anais...** Disponível em: <http://www.inf.furb.br/~zamba/artigos/a_influencia_da_ti_na_producao.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2006.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUTRA, I. S.; GIMENEZ, F. A. P. A estratégia empreendedora: em busca da trilha para realizar sucesso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTAO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina, 2001. p.164-175.

DUTRA, Ivan de Souza. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2002. Disponível em: <<http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis014.pdf>> . Acesso em: 09 set. 2006.

FILARDI, Luis Fernando. **Estudo dos Fatores Contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. 2006. Tese (Doutorado em

Administração) – Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <
<http://www.teses.usp.br/download.php/teses/disponiveis/12/12139/tde-20112006-093303/publico/TeseVersaoFinal.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2006.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração** v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/Jun 1999.

_____. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n 3, jul./set. 1991.

_____. From entrepreneurship to entrepreneurship. In: USASBE CONFERENCE. **Proceedings...** 1997.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.2-7, jul./set. 2000.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão & Produção**, [s.l.], v. 10, n.2, p. 129-144, ago. 2003.

FONTANELLE, Caio; HOELTGEBAUM, Marianne; SILBEIRA, Amélia. A Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD. CD-ROM.

FRESE, M.; UTSCH, A.; ROTHFUSS, R.; RAUCH, A. **Another look at Schumpeter's theory of entrepreneurs: a comparison of entrepreneurs and managers in East Germany**. [S.l.]: International Council for Small Business, 1996.

GARCIA, Luiz Fernando. **Formação empreendedora na educação profissional: capacitação a distância de professores para o empreendedorismo**. Florianópolis: LED, Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil: sumário executivo**. Paraná: IBPQ/SEBRAE, 2004a.

_____. **Executive report**. London: London Business School, 2004b.

_____. **Empreendedorismo no Brasil: sumário executivo**. Paraná: IBPQ/SEBRAE, 2005

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIRARDI, Benur A.; AZEVEDO, Luiz Tadeu de; FRANKLIN, Túlio Passos. **Empreendedorismo e a pequena empresa: riscos e estratégias**. Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP018.pdf>> .Acesso em: 27 dez. 2005.

GOMES, Maria Ângela do Nascimento; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: [s.n.], 2001. p.526-538.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Belo Horizonte: [s.n.], 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Daniela Ferro de; GOSLING, Marlusa. Comportamento Empreendedor e Posicionamento Estratégico: um Caso de *Spin-off* na indústria siderúrgica no Brasil. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD. CD-ROM.

GREATTI, Ligia. **Análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no Município de Maringá**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, Maringá/Londrina. Disponível em: <<http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis028.pdf>> . Acesso em: 11 set. 2006.

HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGTH, S. **Operations, strategy and technology: pursuing the competitive edge**. [s.l.]: John Wiley & Sons, 2005.

HÉBERT, R.F.; LINK, A. N. In search of the meaning of entrepreneurship. **Small Business Economics**, v.1, p. 39-49, 1989.

HORNADAY, J.A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. (Eds). **Encyclopedia of entrepreneurship**. N. J.: Prentice Hall, 1982. p.20-34.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2004**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2004/cempre2004.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2007.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SILVA, Eliciane Maria da; SANTOS, Fernando César Almada. explorando a relação entre a dimensão ambiental e a estratégia de produção: o estabelecimento de uma nova prioridade competitiva da manufatura. In: ENANPAD, 30.,2006, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD. CD-ROM.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LA ROVERE, Renata Lebre. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, ed. especial, nov. 2000, p. 137-154.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

LEITE E. F. O fenômeno do empreendedorismo e as empresas de base tecnológica. In: SOUZA, Eda C. L. de (Org). **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas.** Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec), 2000.

LEOPOLDINA. Prefeitura Municipal. **Relatório das empresas que pediram inscrição e baixa no município entre 2000 e 2005.** Leopoldina: [s.n], 2006.

LEOPOLDINA. Prefeitura Municipal. **Programa de apoio ao desenvolvimento econômico do município de Leopoldina - PRODEM.** Leopoldina:[s.n.], 2005

LIMA, Juvêncio Braga de. Temas de Pesquisa e Desafios da Produção Científica Sobre PME. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - EGEPE . 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá. s.n., 2000. p. 92-112.

LODISH, Leonard M.; MORGAN, Howard Lee; KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e Marketing: lições do curso de MBA da Wharton.** Tradução de Roberto Galman. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 2004.

MACDONAD, R. E. **Linking organizational learnig and innovation.** Tese (Doutorado) – University of Connecticut, Connecticut.

MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

McCLELLAND, D.C. **The achieving society.** Princeton: Van Nostrand, 1961.

_____. **A sociedade competitiva: realização e progresso social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

_____. Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of sócio-economic development. In: LENGYEL, P. (Ed). Paris: UNESCO, 1971.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANTOVANI, Danielle; BORGES, Claudia Moreira. **Comportamento Empreendedor e Práticas de Orientação para o Mercado no Contexto das Pequenas e Médias Empresas.** In: ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador (BA). Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2006.

MAUAD, Talita Marum; MARTINELLI, Dante Pinheiro; LIBONI, Lara Bartocci. a dinâmica da inovação no desenvolvimento do ciclo de vida das organizações: um estudo de caso. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 9., 2006, São Paulo. **Anais...**São Paulo: SEMEAD. CD ROM.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

MEREDITH, G.G.; NELSON, R. E.; NECK, P. A.. **The practice of entrepreneurship**. Geneva: International Labour Office, 1982.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Natali Vanali Alves ; BOAVENTURA, João Maurício Gama. Motivação em micro e pequenas empresas: uma comparação entre o discurso e a prática. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, 9., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: s.n., 2006. p. 1-12.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001 **Anais...**Salvador: ENEGEP, 2001.

PIZOLOTTO, Maira Fátima. A gestão de pessoas: um estudo em micros e pequenas empresas da indústria de transformação da região do médio-alto-uruguaí do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...**Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 735-748.

PRESTES, Nanci Ribeiro. **Um Estudo sobre os controles de Gestão utilizados nas Micro e Pequenas Empresas Comerciais da cidade de Ivaiporã/PR**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10240.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2006.

PREVIDELLI, J. J. **Mudanças organizacionais em multinacionais**: estudo exploratório das EBIMs (Empresas Brasileiras Internacionalizadas no Mercosul. 1996. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: [s.l.]. 1996.

PREVIDELLI, José de Jesus; MEURER, Vilma; PREVIDELLI, Isolde T. S. Diagnóstico da causa *mortis* de micros e pequenas empresas brasileiras. ASAMBLEA ANUAL – CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN, 36., 2001 Los Nuevos Modelos de Negócios Ante La Globalización. 2001

RELATÓRIO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS – RAIS, MTE, Ministério do Trabalho e Emprego. 2001.

SALES, Alessandro Heleno ; SOUZA NETO, Silvestre Prado de. Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Práticas Administrativas**, Maringá, v.1, n. 2, set./out. 2004.

SALES, Rodrigo Lacerda *et al.* A definição do preço de um serviço em busca da competitividade: o caso de uma pequena empresa do setor de serviços de meios eletrônicos de pagamentos – cartões magnéticos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 9., 2006, São Paulo: **Anais...**São Paulo: SEMEAD, 2006. CD ROM.

SALES, Rodrigo Lacerda; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. A gestão do conhecimento como fator de competitividade: o caso de uma pequena empresa do setor de serviços. **Revista de Práticas Administrativas**, Maringá, v.3, n.1, p.65-72, jul./ago. 2006.

SALES; Rodrigo Lacerda; SALES, Pedro Paulo Lacerda. Estratégia de precificação de serviço: o caso de uma pequena empresa do setor de serviços de meios eletrônicos de pagamentos. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, 4., 2006. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SIMGEN 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

_____. **História da análise econômica**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964, v. 1.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS/MG - SEBRAE MG. **Programa de Emprego e Renda. Diagnóstico Municipal Leopoldina – MG**. Belo Horizonte: 1997.

_____. **Relatório de Pesquisa – Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. 2004

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Informações sobre MPE 2005**. Disponíveis em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 13 dez. 2005.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Relatório de pesquisa: fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. 2004

SOUZA, Eda Castro Lucas de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade In: SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (Org.) **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA NETO, Bezamat Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do virador. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: COPPE, 2003, 285 p.

TIMMONS, J. A. Motivating economic achievement: a five-year appraisal. AMERICAN INSTITUTE OF DECISION SCIENCES. 1973, Boston. **Proceedings...** Boston:s.n., 1973.

_____. Characteristics and role demands of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v. 3, n. 1. p.5-17, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIAPIANA, Cláudio. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIA EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: EGEPE, p. 505-525.

VIEIRA, Elaine; SALAZAR, Sérgio. **Gestão do autoconhecimento**. In: KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José C.C. **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

UDENAL, Luciane; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Criatividade e recursos humanos na pequena empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina, 2001. p.973-984

URIARTE, Luiz Ricardo. *et al.* Empresário ou empreendedor? In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, Maringá. **Anais...** Maringá::s.n. p. 71-80, out.2000

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 2003.

WENNEKERS, S.; THURIK, R. Linking Entrepreneurship and Economic Growth. **Small Business Economics**, [s.l.], v.13, p. 27-55. 1999.

ZIMMER, Paloma; REINERT, Venilton. Criando vantagem competitiva na micro e pequena empresa por meio da comunicação integrada de marketing. **Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP**, [s.l.], v.3, n.2, maio/ago., 2005.

7 ANEXO A - Instrumento de coleta de dados



UNIPAC – UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTONIO CARLOS
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Senhor (a),

Este questionário é parte integrante de um trabalho empírico que tem como objetivo conhecer os fatores e as causas determinantes da mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina – MG no período de 2000 e 2005.

Ao respondê-lo, o senhor (a) estará colaborando e prestando uma grande contribuição ao meio Acadêmico, à comunidade empresarial, aos futuros empresários/empreendedores da nossa cidade e região e também aos profissionais da Administração de Empresas.

Dessa forma, as respostas dadas não servirão para fazer julgamento do seu desempenho enquanto empreendedor, mas sim para serem analisadas com o objetivo de contribuir para melhores práticas na administração dos pequenos negócios que venham a se estabelecer em Leopoldina. **Vale ressaltar que quanto mais fidedignos forem os relatos e os dados aqui apresentados**, maior será a contribuição que estará sendo oferecida para os objetivos propostos no presente trabalho.

Nossos agradecimentos.

Profº Drº Aluízio Antonio de Barros

Profª. Drª Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira

Professores do Mestrado em Administração da UNIPAC

Orientadores de

Rodrigo Lacerda Sales

Mestrando em Administração de Empresas

Questionário nº	
-----------------	--

1. IDENTIFICAÇÃO – DADOS GERAIS

1.1. Telefone: _____

1.2. Razão Social: _____

1.3. Nome Fantasia: _____

1.4. Ramo de Atividade: (Especificar a Atividade Dentro do Setor)

1.4.1. Serviços (_____)

1.4.2. Indústria (_____)

1.4.3. Comércio varejista (_____)

1.4.4. Comércio atacadista (_____)

1.4.5. Agropecuária (_____)

1.5. TEMPO DE PERMANÊNCIA NO MERCADO

1.5.1. Data de Abertura: ___/___/___

1.5.2. Data do Encerramento: ___/___/___

1.6. Porte da empresa: número de pessoas ocupadas na época de funcionamento da empresa.

1.6.1. sócios/proprietários			
1.6.2. familiares que trabalham na empresa em tempo integral			
1.6.3. outros empregados (com ou sem carteira assinada)			
1.6.4. TOTAL			

2. O NEGÓCIO E AS VARIÁVEIS DE MORTALIDADE

2.1. Quanto tempo foi utilizado para o planejamento da sua empresa, antes do início das atividades da mesma:

2.1.1. <input type="checkbox"/> Até um mês	2.1.4. <input type="checkbox"/> De seis meses a nove meses
2.1.2. <input type="checkbox"/> De um mês a três meses	2.1.5. <input type="checkbox"/> De nove meses a doze meses
2.1.3. <input type="checkbox"/> De três a seis meses	2.1.6. <input type="checkbox"/> Mais de doze meses

2.2. Qual o principal motivo que o levou a abertura da empresa

2.2.1. <input type="checkbox"/> Conhecimento do ramo de atividade	2.2.9. <input type="checkbox"/> Realização profissional
2.2.2. <input type="checkbox"/> Identificou uma oportunidade de mercado	2.2.10. <input type="checkbox"/> Incentivos governamentais
2.2.3. <input type="checkbox"/> Falta de oportunidade de trabalho	2.2.11. <input type="checkbox"/> Facilidade na obtenção de crédito (financiamento)
2.2.4. <input type="checkbox"/> Tinha uma idéia inédita, sem similar	2.2.12. <input type="checkbox"/> Tinha uma equipe gerencial eficaz
2.2.5. <input type="checkbox"/> Tinha recursos financeiros disponíveis	2.2.13. <input type="checkbox"/> Havia pouca concorrência para a empresa/produto/serviço
2.2.6. <input type="checkbox"/> Tinha tempo disponível	2.2.14. <input type="checkbox"/> Outros. Especifique:
2.2.7. <input type="checkbox"/> Desejo de liberdade, independência	
2.2.8. <input type="checkbox"/> Vontade de ganhar dinheiro	

2.3. Ao criar sua empresa, o senhor (a):

2.3.1. Realizou/encomendou uma pesquisa de mercado	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2.3.2. Realizou/encomendou estudos de viabilidade econômico-financeiro do negócio	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2.3.3. Elaborou um plano de negócios	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2.3.4. Estabeleceu uma rede de contatos com fornecedores	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2.3.5. Estabeleceu uma rede de contatos com possíveis clientes	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2.3.6. Estabeleceu uma rede de contatos com pessoas ou associações que poderiam auxiliá-lo	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2.3.7. Analisou os pontos fortes e fracos dos concorrentes	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2.3.8. Estabeleceu metas de longo prazo	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2.3.9. Tinha conhecimento a respeito da tecnologia a ser empregado na empresa	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2.3.10. Realizou estudos ambientais ou de responsabilidade social	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

2.4. O que o senhor (a) esperava com a implantação da empresa:

2.4.1. <input type="checkbox"/> Obter lucros e aumentar a renda da família	2.4.5. <input type="checkbox"/> Ser independente
2.4.2. <input type="checkbox"/> Gerar empregos	2.4.6. <input type="checkbox"/> Realizar um sonho
2.4.3. <input type="checkbox"/> Alcançar sua realização pessoal	2.4.7. <input type="checkbox"/> Ocupar o tempo disponível
2.4.4. <input type="checkbox"/> Alcançar a realização profissional	2.4.8. <input type="checkbox"/> Outros. Especifique:

2.5. Houve algum apoio à abertura do negócio:

2.5.1. <input type="checkbox"/> Nenhum	2.5.4. <input type="checkbox"/> Parceria com outra empresa (terceirização, por exemplo)
2.5.2. <input type="checkbox"/> somente da família	2.5.4. <input type="checkbox"/> Incentivo de entidades bancárias (redução de taxas p/ empréstimo, financ. etc.)
2.5.3. <input type="checkbox"/> Incentivo do governo (redução de impostos, compra de terrenos, etc.)	2.5.4. <input type="checkbox"/> Outros. Especifique:

2.6. A empresa iniciou suas atividades com:

2.6.1. <input type="checkbox"/> 100% de capital próprio	2.6.4. <input type="checkbox"/> maior parte com capital próprio
2.6.2. <input type="checkbox"/> 100% de capital de terceiros	2.6.5. <input type="checkbox"/> maior parte com capital de terceiros
2.6.3. <input type="checkbox"/> 50% capital próprio e 50% cap. de terceiros	

Poderia informar o valor do Capital inicial da empresa?

2.7. Razões para o encerramento das atividades

2.7.1. A empresa, antes de encerrar suas atividades procurou assistência ou assessoria de algum profissional ou entidade abaixo relacionados:

2.7.1.1. <input type="checkbox"/> Associação de empresas do ramo	2.7.1.5. <input type="checkbox"/> IES (Instituições de Ensino Superior)
2.7.1.2. <input type="checkbox"/> Empresa de consultoria, consultor ou contador	2.7.1.6. <input type="checkbox"/> ADEL (Agência Desenvolv. de Leopoldina)
2.7.1.3. <input type="checkbox"/> SEBRAE	2.7.1.7. <input type="checkbox"/> Pessoas que conheciam o ramo
2.7.1.4. <input type="checkbox"/> SENAC/SESI	2.7.1.8. <input type="checkbox"/> Não Procurou

2.7.2. Como poderia ser analisado o nível de faturamento da empresa nos últimos doze meses de funcionamento:

2.7.2.1. <input type="checkbox"/> Em crescimento acelerado	2.7.2.4. <input type="checkbox"/> Em queda acelerada
2.7.2.2. <input type="checkbox"/> Em crescimento moderado	2.7.2.5. <input type="checkbox"/> Em queda moderada
2.7.2.3. <input type="checkbox"/> Estagnado	

2.7.3. Como o senhor avalia o cenário econômico no momento de encerramento das atividades da empresa:

2.7.3.1. <input type="checkbox"/> Otimista	2.7.3.3. <input type="checkbox"/> Razoável
2.7.3.2. <input type="checkbox"/> Bom	2.7.3.4. <input type="checkbox"/> Pessimista

2.7.4. Que tipo auxílio teria sido útil para evitar o fechamento da empresa:

2.7.4.1. <input type="checkbox"/> Governamental	2.7.4.5. <input type="checkbox"/> Mão-de-obra qualificada
2.7.4.2. <input type="checkbox"/> Financeiro	2.7.4.6. <input type="checkbox"/> Tecnológico
2.7.4.3. <input type="checkbox"/> Mercadológico	2.7.4.7. <input type="checkbox"/> Outros. Especifique:
2.7.4.4. <input type="checkbox"/> Administrativo	

2.7.5. Antes de encerrar as atividades, a empresa:

2.9.5.1. <input type="checkbox"/> Entrou em concordata	2.9.5.3. <input type="checkbox"/> Foi requerida a sua falência
2.9.5.2. <input type="checkbox"/> Pediu falência	2.9.5.4. <input type="checkbox"/> Simplesmente fechou

2.7.6. Apesar deste encerramento, o senhor reiniciaria outro negócio:

2.7.6.1. <input type="checkbox"/> Sim, com certeza absoluta	2.7.6.3. <input type="checkbox"/> Talvez daqui alguns meses/anos
2.7.6.2. <input type="checkbox"/> Não, com certeza absoluta	2.7.6.4. <input type="checkbox"/> Não tenho opinião formada neste momento

NAS QUESTÕES ABAIXO, MARCAR A(S) ALTERNATIVA(S) CORRESPONTE(S) -(MÚLTIPLA)

2.7.7. Qual o principal motivo pelo fechamento da empresa:

(Assinale pela Ordem de Importância: ex.: 1º, 2º, 3º...)

2.7.7.1. <input type="checkbox"/> Maus pagadores	2.7.7.8. <input type="checkbox"/> Falta de conhecimento técnico sobre o negócio
2.7.7.2. <input type="checkbox"/> Falta de crédito	2.7.7.9. <input type="checkbox"/> Problemas particulares do(s) sócio(s)
2.7.7.3. <input type="checkbox"/> Carga tributária muito elevada	2.7.7.10. <input type="checkbox"/> Preços acima do mercado
2.7.7.4. <input type="checkbox"/> Concorrência muito forte	2.7.7.11. <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos/serviços
2.7.7.5. <input type="checkbox"/> Falta de profissionais qualificados	2.7.7.12. <input type="checkbox"/> Instalações inadequadas
2.7.7.6. <input type="checkbox"/> Falta de clientes	2.7.7.13. <input type="checkbox"/> Outros. Especifique:
2.7.7.7. <input type="checkbox"/> Crise econômica	

3. INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL DO EMPREENDEDOR

3.1. Idade:	3.2. Sexo:	3.3. Escolaridade:
3.1.1. <input type="checkbox"/> até 25 anos	3.2.1. <input type="checkbox"/> masculino	3.3.1. <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto
3.1.2. <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos	3.2.1. <input type="checkbox"/> feminino	3.3.2. <input type="checkbox"/> 1º grau completo
3.1.3. <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos		3.3.3. <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto
3.1.4. <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos		3.3.4. <input type="checkbox"/> 2º grau completo
3.1.5. <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos		3.3.5. <input type="checkbox"/> Superior incompleto
3.1.6. <input type="checkbox"/> de 46 a 50 anos		3.3.6. <input type="checkbox"/> Superior completo
3.1.7. <input type="checkbox"/> acima de 50 anos		3.3.7. <input type="checkbox"/> Pós-Graduado

Se tem curso superior, qual a área?

.....

3.4. Ambiente de relação

3.4.1. Tem alguém na família ou amigos próximos que já teve ou tem uma empresa:
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não

3.5. Quem promoveu a criação da empresa?

3.5.1. <input type="checkbox"/> Somente o entrevistado	3.5.5. <input type="checkbox"/> O entrevistado e amigos da empresa anterior
3.5.2. <input type="checkbox"/> O entrevistado e parentes (seus ou da sua esposa)	3.5.6. <input type="checkbox"/> Comprou a empresa em andamento
3.5.3. <input type="checkbox"/> O entrevistado e outros sócios (não parentes)	3.5.7. <input type="checkbox"/> Outros. Especifique:
3.5.4. <input type="checkbox"/> O entrevistado e amigos	

3.6. Participou na criação de outras empresas anteriormente?

3.6.1. <input type="checkbox"/> Sim	3.6.2. <input type="checkbox"/> Não
Se positivo, qual o seu papel nela? Especifique:	

3.7. O senhor ou algum dos sócios possuía (m) experiência anterior no ramo de negócio escolhido:

3.7.1. <input type="checkbox"/> Sim	3.7.2. <input type="checkbox"/> Não	3.7.3. <input type="checkbox"/> Superficialmente
-------------------------------------	-------------------------------------	--

3.8. Se respondeu “sim” ou “superficialmente” na questão anterior, obteve como:

3.8.1. <input type="checkbox"/> diretor/gerente de outra empresa	3.8.4. <input type="checkbox"/> alguém na família tinha um negócio similar
3.8.2. <input type="checkbox"/> empregado de outra empresa	3.8.5. <input type="checkbox"/> trabalhava como autônomo no ramo
3.8.3. <input type="checkbox"/> sócio/proprietário de outra empresa	

3.9. Qual atividade do principal dirigente exercia antes de montar este negócio:

3.9.1. <input type="checkbox"/> Estudante	3.9.4. <input type="checkbox"/> Autônomo	3.9.7. <input type="checkbox"/> Outra. Especifique:
3.9.2. <input type="checkbox"/> Funcionário público	3.9.5. <input type="checkbox"/> Proprietário de outra empresa	
3.9.3. <input type="checkbox"/> Empregado de empresa privada	3.9.6. <input type="checkbox"/> Aposentado	

3.10. Qual era a experiência empresarial do principal dirigente antes de iniciar esta atividade:

3.10.1. <input type="checkbox"/> Nenhuma (ex. primeiro negócio)	3.10.3. <input type="checkbox"/> Boa (ex. já tinha trabalhado e/ou já tinha tido experiência como empresário)
3.10.2. <input type="checkbox"/> Razoável (ex. já tinha trabalhado nesta atividade como empregado)	3.10.4. <input type="checkbox"/> Excelente (ex. já tinha tido experiência(s) bem sucedida(s) com outro(s) negócio(s))

3.11. O senhor (a) introduziu algum tipo de inovação dentro da sua empresa, que a diferenciasse dos concorrentes?

3.11.1. <input type="checkbox"/> Sim	3.11.2. <input type="checkbox"/> Não
Se positivo, quais?	
3.11.1.1. <input type="checkbox"/> No produto	3.11.1.4. <input type="checkbox"/> No atendimento aos clientes
3.11.1.2. <input type="checkbox"/> No serviço	3.11.1.5. <input type="checkbox"/> No preço
3.11.1.3. <input type="checkbox"/> No processo produtivo	3.11.1.6. <input type="checkbox"/> Outros. Especifique:

3.12. Quem tomava as decisões na sua empresa?

3.12.1. <input type="checkbox"/> Somente você	3.12.4. <input type="checkbox"/> Você e o gerentes
3.12.2. <input type="checkbox"/> Você e parentes (esposo (a), filhos, etc.)	3.12.5. <input type="checkbox"/> Todos os funcionários tomam decisões condizentes às suas funções
3.12.3. <input type="checkbox"/> Você e os sócios	3.12.6. <input type="checkbox"/> Outros. Especifique:

3.13. O trabalho na sua empresa trouxe realização pessoal?

3.13.1. <input type="checkbox"/> Sempre	3.13.3. <input type="checkbox"/> À vezes	3.13.5. <input type="checkbox"/> Nunca
3.13.2. <input type="checkbox"/> A maioria da vezes (freqüentemente)	3.13.4. <input type="checkbox"/> Raramente	

- NAS QUESTÕES ABAIXO, MARCAR A(S) ALTERNATIVA(S) CORRESPONTE(S) -(MÚLTIPLA)

4. INFORMAÇÕES SOBRE A FUNÇÃO MARKETING – POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

4.1 PESQUISA, ANÁLISE E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

4.1.1. Antes de abrir a empresa, realizou-se alguma pesquisa de marketing/mercado:

4.1.1.1. <input type="checkbox"/> Sim	4.1.1.2. <input type="checkbox"/> Não
---------------------------------------	---------------------------------------

4.1.2 Sabia o número de concorrentes na cidade/região:

4.1.2.1. <input type="checkbox"/> Sim	4.1.2.2. <input type="checkbox"/> Não
---------------------------------------	---------------------------------------

4.1.3 Em relação aos concorrentes a empresa:

4.1.3.1. <input type="checkbox"/> Era a única no mercado em que atuava	4.1.3.3. <input type="checkbox"/> Oferecia produtos e/ou atendimento diferenciado de seus concorrentes
4.1.3.2. <input type="checkbox"/> Oferecia aos seus clientes o mesmo que o seu concorrente	4.1.3.4. <input type="checkbox"/> Apresentava um melhor preço em relação ao concorrente

4.1.4 A empresa conhecia o tamanho/potencial do mercado que atendia (tinha informações sócio-econômicas da cidade)

4.1.4.1. <input type="checkbox"/> conhecia muito bem	4.1.4.3. <input type="checkbox"/> conhecia muito mal
4.1.4.2. <input type="checkbox"/> Conhecia razoavelmente bem	4.1.4.4. <input type="checkbox"/> Não conhecia

4.1.5 A empresa conhecia o perfil ou os hábitos de seus clientes

4.1.5.1. <input type="checkbox"/> conhecia muito bem	4.1.5.3. <input type="checkbox"/> conhecia muito mal
4.1.5.2. <input type="checkbox"/> Conhecia razoavelmente bem	4.1.5.4. <input type="checkbox"/> Não conhecia

4.1.6 A empresa conhecia seus fornecedores/parceiros do negócio:

4.1.6.1. <input type="checkbox"/> conhecia muito bem	4.1.6.3. <input type="checkbox"/> conhecia muito mal
4.1.6.2. <input type="checkbox"/> Conhecia razoavelmente bem	4.1.6.4. <input type="checkbox"/> Não conhecia

4.2. PRODUTOS/SERVIÇOS

4.2.1. Quanto a qualidade dos seus produtos/serviços, podia ser considerada como:

4.2.1.1. <input type="checkbox"/> Excelentes	4.2.1.3. <input type="checkbox"/> Razoável	4.2.1.51. <input type="checkbox"/> Péssima
4.2.1.2. <input type="checkbox"/> Boa	4.2.1.4. <input type="checkbox"/> Ruim	

4.2.2 A empresa conhecia os produtos e o diferencial (valor agregado) dos concorrentes:

4.2.2.1. <input type="checkbox"/> conhecia muito bem	4.2.2.3. <input type="checkbox"/> conhecia muito mal
4.2.2.2. <input type="checkbox"/> conhecia razoavelmente bem	4.2.2.4. <input type="checkbox"/> Não conhecia

4.3. PREÇO

4.3.1. A empresa possuía alguma política/estratégia de preço (formação do preço de venda)

4.3.1.1. <input type="checkbox"/> Sim	4.3.1.2. <input type="checkbox"/> Não
---------------------------------------	---------------------------------------

4.3.2. A empresa calculava seu preço de vendas baseado:

4.3.2.1. <input type="checkbox"/> Nos custos	4.3.2.2. <input type="checkbox"/> Na concorrência	4.3.2.3. <input type="checkbox"/> No valor/diferenciação para o cliente
--	---	---

4.4. VENDAS/DISTRIBUIÇÃO

4.4.1. A empresa fazia previsão de vendas:

4.4.1.1. <input type="checkbox"/> Sim, para os próximos 90 dias	4.4.1.3. <input type="checkbox"/> Sim, p/ os próximos 12 meses ou mais
4.4.1.2. <input type="checkbox"/> Sim, p/ os próximos 180 dias	4.4.1.4. <input type="checkbox"/> Não

4.4.2. A empresa considerou o ponto/a localização na sua abertura:

4.4.2.1. <input type="checkbox"/> Muito estratégico	4.4.2.2. <input type="checkbox"/> Estratégico	4.4.2.3. <input type="checkbox"/> Pouco estratégico	4.4.2.4. <input type="checkbox"/> Inadequado
---	---	---	--

4.4.3. O processo de distribuição dos produtos/serviços/mercadorias eram feitos por:

4.4.3.1. <input type="checkbox"/> Pela própria empresa	4.4.3.4. <input type="checkbox"/> De várias maneiras
4.4.3.2. <input type="checkbox"/> Por distribuidores locais/regionais	4.4.3.5. <input type="checkbox"/> Não existe processo de distribuição
4.4.3.3. <input type="checkbox"/> Foram terceirizados	

4.4.4 Este processo de distribuição poderia ser considerado:

4.4.4.1. <input type="checkbox"/> Ótimo	4.4.4.2. <input type="checkbox"/> Bom	4.4.4.3. <input type="checkbox"/> Razoável	4.4.4.4. <input type="checkbox"/> Ruim
---	---------------------------------------	--	--

4.5. PROMOÇÃO

4.5.1. Quais eram, por ordem de importância, as estratégias para aumentar as vendas:

(Assinale pela Ordem de Importância: ex.: 1º, 2º, 3º...)

4.5.1.1. <input type="checkbox"/> Reduzir os preços, através de uma redução da margem de lucro	4.5.1.5. <input type="checkbox"/> Investir em propaganda e promoções
4.5.1.2. <input type="checkbox"/> Reduzir os preços, através de uma redução dos custos	4.5.1.6. <input type="checkbox"/> Buscar novos clientes/mercados
4.5.1.3. <input type="checkbox"/> Aumentar o volume de produção	4.5.1.7. <input type="checkbox"/> Outra. Especifique:
4.5.1.4. <input type="checkbox"/> Investir na qualidade do produto/serviço	

4.5.2. A empresa realizava promoções de venda:

4.5.2.1. <input type="checkbox"/> Sim	4.5.2.2. <input type="checkbox"/> Às vezes	4.5.2.3. <input type="checkbox"/> Não
---------------------------------------	--	---------------------------------------

4.5.3. A empresa investia em propaganda/publicidade

4.5.3.1. <input type="checkbox"/> Sim	4.5.3.2. <input type="checkbox"/> Às vezes	4.5.3.3. <input type="checkbox"/> Não
---------------------------------------	--	---------------------------------------

4.5.4 A empresa tinha um cadastro/banco de dados de seus clientes:

4.5.4.1. <input type="checkbox"/> Sim	4.5.4.2. <input type="checkbox"/> Não
---------------------------------------	---------------------------------------

5. INFORMAÇÕES SOBRE A FUNÇÃO FINANÇAS – POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

5.1. A empresa conhecia sua estrutura de custos fixos e variáveis:

5.1.1. <input type="checkbox"/> Conhecia muito bem	5.1.3. <input type="checkbox"/> Conhecia muito mal
5.1.2. <input type="checkbox"/> Conhecia razoavelmente bem	5.1.4. <input type="checkbox"/> Não conhecia

5.2. A empresa conhecia as margens de contribuição de seus produtos:

5.2.1. <input type="checkbox"/> Conhecia muito bem	5.2.3. <input type="checkbox"/> Conhecia muito mal
5.2.2. <input type="checkbox"/> Conhecia razoavelmente bem	5.2.4. <input type="checkbox"/> Não conhecia

5.3. A empresa conhecia o volume mínimo de operação para atingir seu ponto de equilíbrio:

5.3.1. <input type="checkbox"/> Conhecia muito bem	5.3.3. <input type="checkbox"/> Conhecia muito mal
5.3.2. <input type="checkbox"/> Conhecia razoavelmente bem	5.3.4. <input type="checkbox"/> Não conhecia

5.4. A empresa utilizava fluxo de caixa como ferramenta gerencial:

5.4.1. <input type="checkbox"/> Sim	5.4.2. <input type="checkbox"/> Às vezes	5.4.3. <input type="checkbox"/> Não era necessário
-------------------------------------	--	--

5.5. A empresa conhecia o volume de capital de giro necessário para tocar o negócio:

5.5.1. <input type="checkbox"/> Conhecia muito bem	5.5.3. <input type="checkbox"/> Conhecia muito mal
5.5.2. <input type="checkbox"/> Conhecia razoavelmente bem	5.5.4. <input type="checkbox"/> Não conhecia

5.6. Quem tomava as decisões sobre investimentos na empresa:

5.6.1. <input type="checkbox"/> Decisão conjunta de todos os sócios	5.6.3. <input type="checkbox"/> O sócio principal com aconselhamento externo (SEBRAE, banco..)
5.6.2. <input type="checkbox"/> O sócio principal, por iniciativa própria	5.6.4. <input type="checkbox"/> Outro. Especifique:

5.7. Qual o critério para análise de novos investimentos na empresa:

5.7.1. <input type="checkbox"/> Por intuição	5.7.4. <input type="checkbox"/> Análise de viabilidade econômica-financeira feito internamente pela empresa
5.7.2. <input type="checkbox"/> Para aproveitar uma oportunidade existente	5.7.5. <input type="checkbox"/> Outro. Especifique:
5.7.3. <input type="checkbox"/> Análise de viabilidade econômica-financeira feita externamente	

5.8. O prazo de recebimento das vendas era (em percentual):

5.8.1. <input type="checkbox"/> À vista : _____(%)	5.8.3. <input type="checkbox"/> Entre 30 e 60 dias : _____(%)	5.8.5. <input type="checkbox"/> Outras formas () : _____(%)
5.8.2. <input type="checkbox"/> Até 30 dias : _____(%)	5.8.4. <input type="checkbox"/> Acima de 60 dias : _____(%)	

5.9. A taxa de inadimplência dos clientes da empresa era:

5.9.1. <input type="checkbox"/> Até 10%	5.9.2. <input type="checkbox"/> Acima de 10%	5.9.3. <input type="checkbox"/> Não tinha inadimplência
---	--	---

5.10. O prazo de pagamento das compras era (em percentual):

5.10.1. <input type="checkbox"/> À vista : _____(%)	5.10.3. <input type="checkbox"/> Entre 30 e 60 dias : _____(%)	5.10.5. <input type="checkbox"/> Outras formas () : _____(%)
5.10.2. <input type="checkbox"/> Até 30 dias : _____(%)	5.10.4. <input type="checkbox"/> Acima de 60 dias : _____(%)	

5.11. O faturamento da empresa à época do fechamento era em torno de:

5.11.1. <input type="checkbox"/> Até R\$ 120.000,00 por ano	5.11.3. <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 240.000,00
5.11.2. <input type="checkbox"/> de R\$ 120.000,00 a R\$ 240.000,00 por ano	

6. INFORMAÇÕES SOBRE A FUNÇÃO PRODUÇÃO/OPERAÇÕES E TECNOLOGIAS – POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS (Indústria e Serviços)

6.1. Os processos operacionais eram controlados?

6.1.1. <input type="checkbox"/> Sim	6.1.2. <input type="checkbox"/> Às vezes	6.1.3. <input type="checkbox"/> Não
-------------------------------------	--	-------------------------------------

6.2. A empresa utilizava controle dos suprimentos (compra de materiais/critérios e controle de estoque)

6.2.1. <input type="checkbox"/> Sim	6.2.2. <input type="checkbox"/> Às vezes	6.2.3. <input type="checkbox"/> Não
-------------------------------------	--	-------------------------------------

6.3. A empresa inovava em termos de melhorias de processos, operações e rotinas internas?

6.3.1. <input type="checkbox"/> Sim	6.3.2. <input type="checkbox"/> Às vezes	6.3.3. <input type="checkbox"/> Não
-------------------------------------	--	-------------------------------------

6.4. A tecnologia/Equipamentos utilizados eram:

6.4.1. <input type="checkbox"/> Ótima (a mais moderna)	6.4.3. <input type="checkbox"/> Em processo de obsolescência
6.4.2. <input type="checkbox"/> Compatível com o mercado	6.4.4. <input type="checkbox"/> Totalmente obsoleta

6.5. As instalações produtivas poderiam ser consideradas:

6.5.1. <input type="checkbox"/> Ótimas	6.5.3. <input type="checkbox"/> Razoáveis
6.5.2. <input type="checkbox"/> Boas	6.5.4. <input type="checkbox"/> Ruins

7. INFORMAÇÕES SOBRE A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS - POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

7.1. A mão-de-obra utilizada era:

7.1.1. <input type="checkbox"/> Ótimas	7.1.3. <input type="checkbox"/> Razoável
7.1.2. <input type="checkbox"/> Boa	7.1.4. <input type="checkbox"/> Ruim

7.2. Houve investimento para qualificação da mão-de-obra:

7.2.1. <input type="checkbox"/> Sim	7.2.2. <input type="checkbox"/> Não	7.2.3. <input type="checkbox"/> Não era necessário
-------------------------------------	-------------------------------------	--

7.3. A empresa desenvolvia algum tipo de avaliação do seu pessoal:

7.3.1. <input type="checkbox"/> Esporadicamente	7.3.3. <input type="checkbox"/> Existia uma política formalizada de avaliação e desempenho
7.3.2. <input type="checkbox"/> Não	

7.4. A empresa utilizava-se de qual critério para contratar seu pessoal:

7.4.1. <input type="checkbox"/> Agência de emprego	7.4.4. <input type="checkbox"/> Indicação de clientes, amigos, outros
7.4.2. <input type="checkbox"/> Sistema oficial de emprego (Ag. Trabalhador)	7.4.5. <input type="checkbox"/> Diversos critérios
7.4.3. <input type="checkbox"/> Anúncio em veículos de comunicação	7.4.6. <input type="checkbox"/> Não houve contratação

7.5. O índice de rotação dos empregados era:

7.5.1. <input type="checkbox"/> Alto	7.5.2. <input type="checkbox"/> Moderado	7.5.3. <input type="checkbox"/> Baixo
--------------------------------------	--	---------------------------------------

7.6. A empresa considerava os funcionários para o funcionamento do negócio como:

7.6.1. <input type="checkbox"/> Muito importante	7.6.2. <input type="checkbox"/> Importante	7.6.3. <input type="checkbox"/> Pouco importante
--	--	--

7.7. A empresa tinha uma gestão participativa, ouvia sugestões dos funcionários, delegava tarefas e funções:

7.7.1. <input type="checkbox"/> Sim	7.7.2. <input type="checkbox"/> Às vezes	7.7.3. <input type="checkbox"/> Não
-------------------------------------	--	-------------------------------------

8. OUTROS - CONSIDERAÇÕES DO EMPREENDEDOR

8.1. Quais são os fatores mais importantes para o sucesso empresarial de um negócio?

Assinalar até três respostas, pela ordem de importância (1ª, 2ª, 3ª) ...

8.1.1. <input type="checkbox"/> a utilização de capital próprio
8.1.2. <input type="checkbox"/> ter crédito e ajuda de fornecedores
8.1.3. <input type="checkbox"/> ter conhecimento de gestão empresarial
8.1.4. <input type="checkbox"/> ter apoio governamental
8.1.5. <input type="checkbox"/> ter apoio da família
8.1.6. <input type="checkbox"/> a capacidade de aproveitar oportunidades de negócios
8.1.7. <input type="checkbox"/> capacidade do empresário: liderança, criatividade, assumir riscos, perseverança
8.1.8. <input type="checkbox"/> mercado: conhecer bem, boa estratégia de MARKETING
8.1.9. <input type="checkbox"/> reinvestimento dos lucros na própria empresa
8.1.10. <input type="checkbox"/> terceirização das atividades meio da empresa
8.1.11. <input type="checkbox"/> ter conhecimento e acesso a novas tecnologias
8.1.12. <input type="checkbox"/> Outros. Especifique:

