



**UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS**

**DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**WESLEY LUCIANO BARROS**

**A PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE  
NEGÓCIOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um  
estudo de caso no Município de Conselheiro Lafaiete (MG)**

**Barbacena -MG  
2008**

**UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – UNIPAC**

**DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**WESLEY LUCIANO BARROS**

**A PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE  
NEGÓCIOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um  
estudo de caso no Município de Conselheiro Lafaiete (MG)**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração de Pequenas e Médias Empresas e Empreendedorismo da Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Empreendedorismo.

**Área de Concentração:** Novos Negócios

**Orientador:** Prof. Dr. Renato Elias Fontes

**Barbacena -MG  
2008**

**Wesley Luciano Barros**

**A PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS NAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS: um estudo de caso no Município de Conselheiro Lafaiete  
(MG)**

Dissertação apresentada à Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC, como  
requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Renato Elias Fontes ( Orientador)

UNIPAC Barbacena

---

Prof.

---

Prof

**Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2009.**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar se a exigência da elaboração de um plano de negócios para obtenção dos recursos financeiros do PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda – do Governo Federal, desperta o empreendedor quanto à necessidade de implantar ou aperfeiçoar o controle, como uma das funções da Administração, na gestão econômica e financeira da sua empresa como parte de uma visão estratégica. Tomou-se como base de investigação o universo das PME's no Brasil devido a sua significativa importância para o desenvolvimento econômico e social e diante das inúmeras dificuldades e barreiras enfrentadas para que as mesmas mantenham-se competitivas no mercado. A pesquisa foi realizada escolhendo empresas a partir do levantamento de dados no sistema de empréstimos e financiamentos da agência da Caixa Econômica Federal de Conselheiro Lafaiete, no período de 2003 a 2006, totalizando 24 empresas. Os resultados indicam que a grande maioria dos empreendedores (71%) considera que a elaboração de um plano de negócios é positiva para a obtenção de recursos financeiros. Destaca-se também que a elaboração de um plano de negócios não é o único fator que desperta os empreendedores quanto à necessidade de implantarem ou aperfeiçoarem o controle econômico e financeiro em suas empresas, pois a realidade do mercado, a facilidade do acesso à tecnologia e diversos outros fatores internos e externos também influenciam diretamente nesta mudança de postura, mas a elaboração de um plano de negócios e a utilização de seus dados posteriormente como instrumento gerencial também desperta os empreendedores para esta necessidade.

**Palavras Chave:** Plano de Negócios – Financiamento – Pequenas e Médias Empresas – Empreendedorismo.

## **ABSTRACT**

The present work has as objective investigates the demand of the elaboration of a plan of businesses for obtaining of the financial resources of PROGER - Program of Generation of Job and Income - of the Federal Government, it wakes up the entrepreneur as for the need to implant or to improve the control, as one of the functions of the Administration, in the economical and financial administration of company as part of a vision estrategical. This investigation base the universe of PME's in Brazil due to significant importance for the economical and social development and before the countless difficulties and faced barriers so that the same ones stay competitive in the market. The research was accomplished choosing companies starting from the rising of data in the system of loans and financings of the agency of Conselheiro Lafaiete Federal Savings bank, in the period from 2003 to 2006, totaling 24 companies. The results indicate that the entrepreneurs' great majority (71%) it considers that the elaboration of a plan of businesses is positive for the obtaining of financial resources. Also stands out that the elaboration of a plan of businesses is not the only factor that wakes up the entrepreneurs as for the need of they implant or they improve the economical and financial control in their companies, because the reality of the market, the easiness of the access to the technology and several other internal and external factors also influence directly in this posture change, but the elaboration of a plan of businesses and the use of their data later as managerial instrument also wakes up the entrepreneurs for this need.

**Words Key:** Plan of Businesses - Financing - Small and Medial Companies - Enterprising.

# LISTA DE ILUSTRAÇÕES

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b>	Fluxograma das Etapas Básicas do Processo de Controle .....	34
<b>Figura 2:</b>	Indicadores de eficácia e o impacto no lucro econômico .....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b>	Número de estabelecimentos por porte totalizando 5.110.285 – Brasil/2004 .....	22
<b>Gráfico 2:</b>	Estabelecimentos de MPEs por setor de atividade – Brasil/2004.....	23
<b>Gráfico 3:</b>	Idade dos Empreendedores .....	60
<b>Gráfico 4:</b>	Nível de Escolaridade .....	61
<b>Gráfico 5:</b>	Experiência anterior na área de atuação da empresa .....	62
<b>Gráfico 6:</b>	Forma de constituição .....	63
<b>Gráfico 7:</b>	Tempo de atuação da empresa no mercado .....	63
<b>Gráfico 8:</b>	Tipo de capital para início das atividades.....	64
<b>Gráfico 9:</b>	Utilização de recursos de empréstimos e financiamentos sempre que necessários à empresa	65
<b>Gráfico 10:</b>	Finalidades dos recursos advindos de empréstimos e financiamentos .....	66
<b>Gráfico 11:</b>	Destinação dos recursos contratados pelo PROGER .....	67
<b>Gráfico 12:</b>	Número de vezes em que foi elaborado um Plano de Negócios para a empresa .....	68
<b>Gráfico 13:</b>	Processo de elaboração do Plano de Negócios .....	69
<b>Gráfico 14:</b>	Visão dos empreendedores sobre a utilização dos dados e informações disponíveis no plano de negócios .....	70
<b>Gráfico 15:</b>	Avaliação da experiência de elaboração um Plano de Negócios para a empresa .....	71
<b>Gráfico 16:</b>	A prática do Controle na empresa anterior à elaboração de um Plano de Negócios .....	72
<b>Gráfico 17:</b>	A prática atual do Controle na empresa .....	73
<b>Gráfico 18:</b>	A utilização dos dados e informações provenientes do Controle .....	74

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b>	Produtos do BNDES direcionados para MPEs e MPMEs .....	46
<b>Quadro 2:</b>	Linhas de Crédito disponíveis para empresas- Banco do Brasil S.A.....	48
<b>Quadro 3:</b>	Linhas de Crédito disponíveis para empresas – Caixa .....	51
<b>Quadro 4:</b>	Agentes credenciados e modalidades de operações do PROGER .....	53
<b>Quadro 5:</b>	Empresas atendidas pelo PROGER no período 2003 a 2006- CAIXA Ag. Conselheiro Lafaiete .....	58
<b>Quadro 6:</b>	Vantagens Competitivas Internas e Externas .....	76
<b>Quadro 7:</b>	Desvantagens Competitivas Internas e Externas .....	76

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b>	Classificação das PME's segundo o faturamento .....	21
<b>Tabela 2:</b>	Expansão de MPEs por setor de atividade no período 2000-2004 .....	23
<b>Tabela 3:</b>	Acréscimos de MPEs e MGEs no Brasil - período 2000-2004 .....	24
<b>Tabela 4:</b>	Localização das MPEs nos Estados .....	24
<b>Tabela 5:</b>	Taxas de sobrevivência das MPEs no Brasil - período 2000 a 2005 .....	27
<b>Tabela 6:</b>	Taxas de mortalidade das MPEs no Brasil – período 2000 a 2005 .....	27

## **LISTA DE SIGLAS**

**AMU** – Amortização Única

**BB** - Banco do Brasil S.A.

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**CAIXA** - Caixa Econômica Federal

**CODEFAT** – Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador

**FAT** – Fundo de Amparo ao Trabalhador

**FINAME** – Financiamento de Máquinas e Equipamentos

**MGE**- Média e Grande Empresa

**MPE** – Micro e Pequena Empresa

**MPME** – Micro Pequena e Média Empresa

**MTE** - Ministério do Trabalho e Emprego

**PJ** – Pessoa Jurídica

**PROGER** – Programa de Geração de Emprego e Renda

**PROGEREN** – Programa de Apoio ao Fortalecimento da Capacidade de Geração de Emprego e Renda

**RAIS** – Relação Anual de Informações Sociais

**TJLP** – Taxa de Juros de Longo Prazo

**TR** – Taxa Referencial

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1	Estratégia Empresarial .....	14
2.1.1	Estratégia: breves conceituações .....	14
2.1.2	Estratégia empresarial.....	15
2.1.3	Formulação e Implementação de Estratégias .....	18
2.2	Importância das Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional .....	20
2.2.1	A localização das MPEs nas Unidades da Federação.....	24
2.2.2	Alguns dificultadores para o funcionamento e gestão das MPEs.....	25
2.2.3	A sobrevivência e mortalidade das MPEs brasileiras.....	26
2.3	Recursos e posicionamento competitivo nas MPEs .....	28
2.3.1	O processo decisório e a realidade das MPEs .....	30
2.3.2	Investimentos com crédito a curto, médio e longo prazos .....	31
2.4	A função administrativa Controle como parte da gestão econômica e financeira nas MPEs.....	33
2.5	A importância e benefícios da utilização do Plano de Negócios pelas empresas.....	36
2.5.1	O conceito de Plano de Negócios .....	36
2.5.2	Visão Geral sobre as partes que compõem um Plano de Negócios.....	38
2.5.3	Os benefícios da confecção do plano de negócios para o posicionamento estratégico das empresas .....	39
2.5.4	A utilização do Plano de Negócios para obtenção de recursos bancários .....	41
2.6	Os bancos como fontes de financiamento das empresas no Brasil.....	44
2.7	Linhas de crédito disponibilizadas pelos maiores bancos públicos brasileiros para as MPEs.....	46
2.7.2	Banco do Brasil S.A. ....	48
2.7.3	Caixa Econômica Federal – CAIXA .....	51
2.8	PROGER PROGRAMA NACIONAL DE GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA..	54
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>60</b>
4.1	Descrição e análise de informações sócio-econômicas cultural dos empreendedores .	60
4.2	Informações sobre a empresa .....	63
4.3	Sobre a prática de se recorrer a empréstimos e financiamentos .....	65
4.4	Sobre o processo de elaboração do Plano de Negócios.....	68
4.5	A prática da função administrativa do Controle na empresa.....	72
4.6	A visão estratégica da empresa a partir da elaboração de um Plano de Negócios .....	75
4.6.1	Vantagens e desvantagens competitivas internas e externas identificadas pelos empreendedores quando da confecção do Plano de Negócios .....	75
4.6.2	Ações desenvolvidas para o fortalecimento das vantagens competitivas internas e externas da empresa após a elaboração do Plano de Negócios.....	77

4.6.3	Ações desenvolvidas para melhoria ou eliminação das desvantagens competitivas internas e externas da empresa após a elaboração do Plano de Negócios .....	77
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>81</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo investigar se a exigência da elaboração de um plano de negócios para obtenção dos recursos financeiros do PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda – do Governo Federal, desperta o empreendedor quanto à necessidade de implantar ou aperfeiçoar o controle, como uma das funções da Administração, na gestão econômica e financeira da sua empresa como parte de uma visão estratégica.

A visão estratégica a ser considerada serão as ações desenvolvidas para garantir a perenidade ou expansão da empresa, após identificar suas vantagens e desvantagens competitivas internas e externas, quando da realização do plano de negócios, e qual a atuação dos empreendedores na gestão do negócio para fortalecimento dos pontos fortes e correção ou eliminação dos pontos fracos.

A informação sobre as estratégias a serem adotadas pelas empresas, informadas durante a confecção do plano de negócios, agregadas à necessidade de gerenciamento das ações a serem desenvolvidas pelos empreendedores e suas equipes para que suas empresas possam atingir os objetivos fixados, em um contexto altamente competitivo, faz do plano um instrumento gerencial que amplia a visão de futuro dos empreendedores e suas equipes sobre suas empresas.

No contexto desta pesquisa a visão de futuro é vital, principalmente para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, que exercem um papel fundamental na economia nacional.

Apesar de sua importância, as micro e pequenas empresas encontram dificuldades para sobreviverem devido a vários fatores, porém os dados de estudos recentes revelam o aumento do índice de taxa de sobrevivência das mesmas atribuindo este resultado à maior qualidade empresarial e à melhoria do ambiente econômico, destacando que os empresários estão mais bem qualificados e com experiência para enfrentar os desafios do mercado.

Para o posicionamento estratégico das empresas é vital a utilização da função administrativa do controle, como parte da gestão econômica e financeira das micro e pequenas empresas, com o objetivo de salvaguardar seu patrimônio e definir seu futuro, numa visão de continuidade e cumprimento de sua missão.

A visão de futuro é determinada pela capacidade de investimento da empresa, principalmente devido à alta competitividade do mercado, que poderá ocorrer com recursos próprios ou de terceiros, principalmente com o acesso facilitado das micro e pequenas empresas às linhas de crédito especiais que se enquadram na sua capacidade de pagamento.

O PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda – é uma linha de crédito voltada ao financiamento de investimentos fixos, capital de giro associado ou isolado, para empreendimentos que visem à geração de emprego e renda, sendo repassados através de agentes financeiros credenciados, com taxas de juros subsidiadas pelos recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador.

A elaboração do plano de negócios é indispensável para se ter acesso ao PROGER e constitui-se numa ferramenta gerencial para que a empresa possa atingir os objetivos nele fixados.

Através de um controle do que foi planejado e das ações que deverão ser implementadas para que os resultados sejam alcançados desperta os empreendedores para um posicionamento estratégico dos seus empreendimentos, numa visão de perenidade, porém reconhecendo as influências internas e externas do mercado onde estão inseridos.

A elaboração de um Plano de Negócios para obtenção de recursos do PROGER despertou o empreendedor quanto à necessidade de implantação e aperfeiçoamento da função administrativa de controle da gestão econômica e financeira da sua empresa como parte de uma visão estratégica?

Para que a problemática levantada seja respondida, o objetivo geral da dissertação será investigar se a elaboração de um plano de negócios para obtenção dos recursos do PROGER despertou o empreendedor para a necessidade da implantação e aperfeiçoamento da função administrativa do controle da gestão econômica e financeira em sua empresa como parte de uma visão estratégica, buscando o desenvolvimento e a perenidade do seu empreendimento.

Como tópicos de desenvolvimento específicos apresentam-se os seguintes objetivos:

- Coletar informações que demonstram se houve ou não o despertar do empreendedor para a necessidade da implantação e aperfeiçoamento da função

administrativa do Controle dos dados da gestão econômica e financeira em sua empresa, como parte de uma visão estratégica, em sua totalidade ou em alguns setores específicos, a partir da elaboração do Plano de Negócios.

- Verificar se o empreendedor compreende a necessidade e a importância do posicionamento estratégico do seu negócio, perante os inúmeros fatores que influenciam seus processos de tomada de decisão.
- Verificar se o empreendedor participou da elaboração do plano de negócios e quais as ações foram desenvolvidas na empresa, após a conclusão do mesmo, para fortalecimento das vantagens e correção ou eliminação das desvantagens competitivas internas e externas.
- Verificar os tipos de controle da gestão econômica e financeira e qual a utilização dos dados e informações coletados na estrutura organizacional da empresa.

O tema se mostra importante em primeiro lugar pois quando da confecção de um Plano de Negócios, mesmo que seja para obtenção de financiamento bancário, espera-se que o empreendedor adquira percepção quanto à necessidade de implantar ou desenvolver um processo de controle do seu negócio, tendo em vista tratar-se de uma ferramenta gerencial que oferece todo o suporte necessário ao administrador para alavancar e facilitar o estabelecimento de objetivos realistas e a concepção de métodos eficientes para alcançá-los (SAUAIA e SYLOS, 2000).

A visão estratégica, no enfoque desta pesquisa, priorizará a formulação e implementação simultâneas de estratégias voltadas para o desenvolvimento do potencial futuro da empresa; e não somente aquelas operacionais, que convertem os recursos potenciais existentes em lucros e crescimento, a partir da utilização ou desenvolvimento de processos de controle como parte integrante da cultura organizacional.

Parte-se da premissa que o planejamento é parte integrante desta visão estratégica, nas fases de formulação e de implementação, e que estes processos devem considerar todas as pessoas em todos os níveis hierárquicos da empresa, com a finalidade de identificar e desenvolver as vantagens competitivas do produto ou serviço que a organização empresarial oferece ao mercado.

O Plano de Negócios com todas as partes que o compõem, constitui-se numa visão global da empresa no momento de sua confecção, e pode ser usado para se construir uma visão de futuro da organização, baseada na correção de rumos, identificação de novas

oportunidades, implantação de novas metodologias de gestão em todas as áreas e níveis hierárquicos, conforme afirma Sauaia e Sylos (2000, p.8) “é durante sua implantação que o empreendedor que pretende atuar como administrador terá a oportunidade de identificar os perigos, respondendo a estes questionamentos e planejando os caminhos a serem trilhados pela sua empresa”.

Por fim, os caminhos a serem trilhados constituem na capacidade de mudança da organização para atender aos seus objetivos, identificando oportunidades no mercado e posicionando-se perante seus concorrentes, com foco no desenvolvimento de suas vantagens competitivas.

Para que o trabalho adquira um caráter científico sua estrutura será dividida em capítulos complementares onde o primeiro Capítulo apresenta a introdução com exposição do assunto, a estrutura do trabalho, definição do problema, justificativa, hipóteses, objetivos principal e específicos para o tema escolhido.

O segundo capítulo a fundamentação teórica para a pesquisa apresenta uma visão geral sobre estratégia empresarial, a importância das MPEs - micro e pequenas empresas- na economia nacional, recursos e posicionamento competitivo nas MPEs, a função administrativa do controle como parte da gestão econômica e financeira das MPEs, a importância e os benefícios da utilização do PN pelas empresas, os bancos como fontes de financiamento das empresas no Brasil, as linhas de crédito disponibilizadas pelos maiores bancos públicos brasileiros para as MPEs e finalmente uma visão geral sobre o PROGER.

O terceiro e quarto capítulo tratam respectivamente o método de investigação utilizado e os resultados da verificação de campo, analisados em conformidade com os objetivos propostos para o trabalho de pesquisa.

O quinto capítulo apresenta a conclusão da pesquisa, finalizando o trabalho no sexto capítulo com o referencial bibliográfico que foi a base de consulta para elaboração desta dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia Empresarial

Antes de descrever sobre a estratégia empresarial, vale a pena detalhar conceitualmente o que vem a ser “estratégia” e realizar breves considerações sobre o surgimento deste termo.

#### 2.1.1 Estratégia: breves conceituações

Etimologicamente, a palavra estratégia deriva do grego *stratos ageins*, que significa o exército que avança (BERNARDES,2005). Percebe-se que o vínculo entre a atividade militar e a estratégia não é recente. O termo *strategos* designou a função do general, onde estes eram comandantes que exerciam a administração de tribos e possuíam poderes militares e políticos (BETHLEM, 1981).

Grave & Mendes (2001) destacam que, no século V a.C, *strategos* relacionava-se à capacidade de liderança e poder, sendo um meio de um vencer o outro, dando origem a um instrumento de vitória na guerra.

O significado do verbo grego *stratego* como o planejamento e a destruição dos inimigos, utilizando-se de todos os recursos disponíveis, conforme enfatiza Bracker (1980 apud KNOPP,2007).

Baseado nestas concepções Sun Tzu, um samurai chinês, aproximadamente no séc. V a.C, escreveu a obra *A arte da Guerra*, composta por treze artigos onde analisa que o supremo ato da guerra “é subjugar o inimigo sem lutar. Percebe-se uma visão intelectual da guerra, baseando-se na inteligência e no auto-conhecimento” (KNOPP, 2007,p.48).

Kaplan e Norton (1997, p. 30) explicam que a estratégia “é um conjunto de hipóteses de causa e efeito”. Em um conceito mais recente, Kaplan e Norton (2000, p. 102) definem que “a estratégia tem a ver com opção”, relacionando-se, portanto, com o momento de se fazer uma escolha.

Camargos e Dias (2003) destacam que o advento da estratégia está relacionado a várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina de conhecimento administrativo, ou seja, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial.

### 2.1.2 Estratégia empresarial

Chiavenato e Sapiro (2003) esclarecem que sua transposição para o mundo dos negócios começou após a Revolução Industrial em meados do séc. XIX e teve sua época de ouro no decorrer do séc. XX, com a competição nos negócios marcada pela produção em massa e pelo surgimento, na Universidade de Harvard, EUA, de uma disciplina inteiramente nova, voltada para teoria dos negócios.

Zaccarelli (2000) define estratégia empresarial como um guia que auxilia no processo de tomada de decisão, fornece informações sobre o mercado e a concorrência, e apresenta possibilidades para superar as imprevisibilidades.

Para Montgomery e Porter (1998) a moderna noção de estratégia empresarial tem como marco o trabalho liderado por Kenneth Andrews e Roland Christensen, na Harvard Business School, no início da década de 1960, quando propunham que as empresas deveriam ser pensadas de forma holística, integrando suas variadas áreas funcionais, tendo gerentes capacitados para pensar estrategicamente, e não somente para agir como administradores funcionais.

Nesta abordagem, a formulação de estratégias envolve o confronto de pontos fortes e fracos da empresa com oportunidades e ameaças externas. Desta idéia emergiu a matriz SWOT, que reúne as iniciais de **S**trength (força), **W**eakness (fraqueza), **O**pportunity (oportunidade) e **T**hreat (ameaça) que, segundo Gheamawat (2000), busca maximizar a adaptação de uma organização ao seu ambiente.

Zacarelli (1995) e Bertero et al. (2005) destacam que a edição do livro, em 1965, “Estratégia Empresarial”, de Igor Ansoff, constitui-se no momento decisivo da consolidação do campo da Estratégia como um esforço de coordenação e controle.

Knopp (2007) destaca, neste contexto, outros momentos importantes como a realização do “Seminário Internacional de Administração Estratégica”, em 1973, na Universidade de Vanderbilt; a publicação em 1980, da obra de Porter “Estratégia

Competitiva” onde estabelece conceitos inovadores relacionando estratégia e análise econômica; em 1990, o mesmo autor, lança “Vantagem Competitiva para as Nações”, onde amplia a teoria estratégica para questões macroeconômicas.

Mintzberg (1978) introduziu objetividade no conceito de estratégia, mesmo reconhecendo que a mesma pode ser tanto objetiva quanto subjetiva. Segundo Mariotto(2003), anteriormente era considerada simplesmente como uma intenção, uma forma subjetiva, sendo um plano sobre a forma de se atingir certo objetivo no que tange a eventos futuros, sendo considerada, portanto, uma interpretação daquilo que pode ser feito ou daquilo que pode acontecer, podendo ser irrealista ou até mesmo impossível.

Para Oliveira (1981), o conceito básico de estratégia empresarial está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, onde a empresa busca definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Ansoff e Mc Donnel (1993, p.70) definem estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.” Ainda, segundo estes autores, há quatro tipos distintos de abordagens que devem ser consideradas:

- a) Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas;
- b) Regras para desenvolvimento da relação empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial;
- c) Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional.
- d) As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas organizacionais (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, P. 70).

O campo da estratégia é formado por várias concepções, linhas de pesquisa, pluralidade de paradigmas que são, muitas vezes, conflitantes. Essas diferentes formas de pensar e interpretar caracteriza as diferentes correntes de pensamento baseadas na esfera teórica e na prática das empresas.

Mintzberg (1978) definiu primeiramente estratégia como um padrão em uma sucessão de decisões e, mais tarde, como um padrão em uma sucessão de ações. Mariotto (2003) comenta que com essa definição fica claro que em qualquer organização real, não é

mais preciso verificar uma seqüência de ações estabelecidas previamente em um plano para que possa ser chamada de estratégia.

Snow e Hambrick (1980) destacam a estratégia como um padrão em sucessão de decisões que guia a organização em direção ao seu alinhamento com o ambiente e molda seus procedimentos e políticas internas. Para estes autores, a estratégia é vista como um mecanismo de adaptação.

Tentando delinear um conceito de estratégia homogeneizador entre aprendizado e planejamento, Mintzberg destaca que:

A concepção de uma estratégia recente ou original é realizada através de um processo criativo (de síntese), para o qual não há técnicas formais (análise), e que, programar esta estratégia em toda uma organização complexa para atingir o ambiente externo é requerido uma boa quantidade de análise formal (MINTZBERG,1996,p.92).

Pode-se perceber que para se conceituar a expressão estratégia empresarial, deve-se considerar a identificação e a interação de algumas palavras-chave, como, por exemplo: posicionamento da empresa no ambiente; interação entre aspectos internos e externos; abordagem de futuridade e de antevisão; maneira de alcançar um resultado; formação das principais ações da empresa e, também, mudanças, competitividade, desempenho, missão, objetivos, resultados, integração e adequação organizacional (Camargos e Dias 2003 *apud* KNOP, 2007).

A estratégia pode ser concebida, ainda, como todas as ações desempenhadas nas empresas, por seus proprietários, gerentes e funcionários em geral, para que estas consigam apresentar algum tipo de vantagem competitiva, isto é, a ocorrência de níveis de performance acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas empresas sobre seus concorrentes, para que as mesmas consigam manter seus clientes e atrair novos, visando, conseqüentemente, se manter no mercado com lucro (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Destaca-se ainda que as empresas que desejam manter-se competitivas e rentáveis no mercado precisam planejar todas as suas ações, internas e externas, sendo que a melhor forma de obter informações precisas sobre o ambiente no qual a empresa está inserida e, ainda, de traçar metas, objetivos e estratégias e serem seguidas é a partir da elaboração de um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, segundo Oliveira (1981, p. 30), é “um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

O termo *planejamento estratégico* significa “planejar a estratégia, os meios para atingir os fins e os objetivos de uma empresa, considerando determinado ambiente” (CAMPOMAR, 2006, p. 6).

Essas ações estão direcionadas, de acordo com Costa (2002), também, a questões envolvendo reestruturação em departamento, mudanças administrativas e implementação de novos estilos de gestão.

O enfoque estratégico pressupõe que quem planeja é um ator social e que o planejador é parte integrante do processo. Ou seja, ele interage com os demais atores sociais. Em decorrência, a aceitação da existência de uma explicação diagnóstica torna-se mútua e permite chegar a um conhecimento único e objetivo da realidade. A partir do enfoque estratégico, começa-se a pensar na realidade e na possibilidade de gerar, ampliar ou modificar os conhecimentos sobre o mundo real (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003).

### 2.1.3 Formulação e Implementação de Estratégias

Uma estratégia, segundo Toaldo e Luce (2006) é constituída pela sua formulação e sua implementação, que são apresentadas separadamente para fins de estudo e análise, mas que precisam estar inter-relacionadas na prática empresarial.

A formulação se refere à concepção da estratégia. São atividades desenvolvidas para definir a estratégia que será colocada em prática. Envolve a identificação e avaliação racional das oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como dos pontos fortes e fracos da organização, definindo-se, assim, alternativas estratégicas para a escolha da opção que melhor se adapte ao contexto e aos objetivos traçados (Menon et al.,1999; Mintzberg e Quinn, 2001; Piercy,1998 *apud* TOALDO e LUCE,2006,p.26)

[...]

A implementação, por sua vez, direciona-se à realização da estratégia, que é propiciada por ações organizacionais que levam a sua efetivação. De forma pormenorizada, essas ações são as seguintes: mobilização dos recursos internos necessários, adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação, sistema de informações e fluxo de comunicações entre os grupos, gestão de pessoas envolvidas- buscando comprometimento e envolvimento de todos e, por fim, a preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo. (Hutt, Reingen e Ronchetto,1988; Menon et al.,1999; Mintzberg e Quinn,2001; Noble e Mokwa,1999; Piercy,1998 *apud* TOALDO e LUCE,2006,p.26)

Na década de 80, Porter (1991) defendeu a idéia que as forças do ambiente são elementos preponderantes quando se fala de formação da estratégia, com destaque para a

concorrência. A formulação de uma estratégia competitiva, na visão de Porter, precisa considerar: “os pontos fortes e fracos da empresa; os valores pessoais dos principais responsáveis pela implementação da estratégia escolhida, suas motivações e necessidades; as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade”.

Por sua vez, Hunt e Morgan (1996) também abordam a questão central da concorrência na formação de estratégias, afirmando que ela é o ponto de desequilíbrio das organizações. Defendem que a obtenção da performance financeira almejada ocorre por meio da vantagem em recursos –tangíveis ou não- perante a concorrência, que possibilita a composição de uma oferta de maior valor para o mercado.

Com isto, uma questão pode ser formulada: o que é mais importante? O que deve vir primeiro? Ao realizar ampla revisão de literatura na área, Menon et al (1999) *apud* Toaldo e Luce (2006) concluem que formulação e implementação precisam ser consideradas conjuntamente a fim de que nada se perca e não haja prejuízo à performance organizacional. Defendem a união de duas escolas de pensamento: a racional, que defende a formulação da estratégia, e a incremental, que se fundamenta na implementação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) *apud* Toaldo e Luce (2006, p.27) complementam que “separar formulação e implementação seria negar que as estratégias, além de deliberadas, podem ser emergentes, concluindo, que novas estratégias podem surgir por causa de modificações dos ambientes interno e externo”. A realização plena daquilo que se pretendia, a saber, “a estratégia deliberada, é muito difícil de acontecer, levando à aceitação de alterações durante o percurso, com a inserção de ações criativas, por conseguinte à estratégia emergente”.

Ferreira (1988) *apud* Toaldo e Luce (2006) afirma que considerar a formulação e a implementação separadamente é isolar também o pensamento da ação. Durante a implementação não há reflexão do que está desenvolvendo. Por isso, aborda-se a estratégia do ponto de vista processual, onde não há interrupção, mas a simultaneidade entre estudo, pesquisa, análise, ação, revisão e nova ação. Não se pode entendê-la como fases isoladas e como fins em si mesmas, mas como um inter-relacionamento. São elementos que interagem mutuamente, interação na qual a ação é acompanhada pela investigação e crítica, não podendo uma existir sem a outra. Ansoff (1990) complementa afirmando que a formulação sistemática de estratégias, é um instrumento potencialmente frustrante e ineficaz quando está divorciado da implantação.

Segundo Zaccarelli (2000,p.229), o planejamento estratégico foi substituído pela administração estratégica. Para este autor “não existe estratégia certa ou errada, porque

estratégia não é problema de lógica pura, mas um jogo dinâmico e imprevisível”. A estratégia, portanto, deve ser contínua, como a própria gestão. Ele conclui que a nova estratégia deve ser:

Desmistificada, não sendo exclusiva dos gênios, mas com a participação de todos; facilmente administrável e motivadora; mais ágil e com possibilidade de mudar rapidamente; mais fácil possível de descrevê-la, estando pronta à resposta da seguinte pergunta: Qual a estratégia de sua empresa? (ZACCARELLI, 2000, p.229).

## 2.2 Importância das Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional

As MPE's surgiram como uma forma de classificação empresarial diante da diversidade de novos negócios abertos anualmente distribuídos em todos os setores da economia. Atualmente é possível classificar as MPE's de várias maneiras, mas formalmente estas são classificadas de acordo com o número de funcionários e de acordo com seu faturamento.

De acordo com o SEBRAE (2005), as empresas podem ser classificadas, verificando o número de funcionários da seguinte maneira:

- **Microempresa:** na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- **Pequena empresa:** na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- **Média empresa:** na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- **Grande empresa:** na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

Com relação ao faturamento, a classificação mais utilizada é a do BNDES –Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e as PME's são classificadas conforme a TAB 1 abaixo:

<b>PORTE</b>	<b>Receita Operacional Bruta Anual</b>	
	Mínimo	Máximo
Micro	-	R\$ 1.200.000,00

Pequena	R\$ 1.200.000,01	R\$ 10.500.000,00
Média	R\$ 10.500.000,01	R\$ 60.000.000,00
Grande	R\$ 60.000.000,01	-

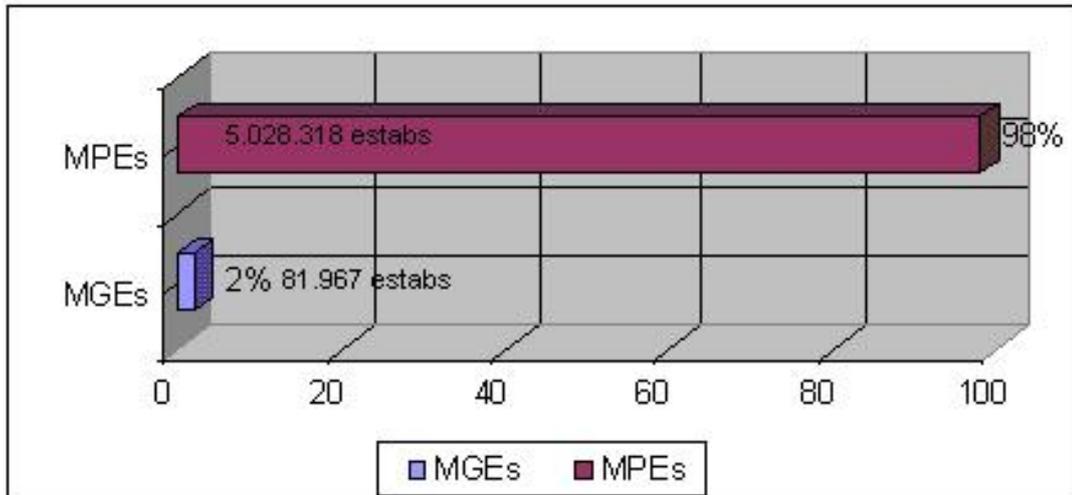
---

Fonte: BNDES, 2006

As MPEs têm papel fundamental na evolução da sociedade, contribuindo tanto do ponto de vista econômico quanto do social e até político. Representam relevante papel para a economia, com melhor desempenho em atividades que demandam habilidades ou serviços especializados, como desenvolver trabalhos mais personalizados e específicos. Isso lhes permite obter vantagens sobre as empresas de grande porte. Outro fator que confere uma singularidade às pequenas empresas é o fato de conseguirem reagir rapidamente de acordo com a evolução das condições do ambiente, pelo fato de estarem concentradas próximas aos seus mercados (Cher,1990).

Longenecker (1997, p.468) reconhece que as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico de todas as nações. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços e “oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência”

No Brasil, segundo dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – unidade de São Paulo, publicada em 2006, com o título “Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil”, analisando dados de 2004, constata que havia nesta data 5.110.285 estabelecimentos no setor privado. Desse total, 5.028.318 estabelecimentos eram de MPEs e 81.967 estabelecimentos de médias e grandes empresas. O Graf. 1 apresenta o número de estabelecimentos no Brasil até o ano de 2004.



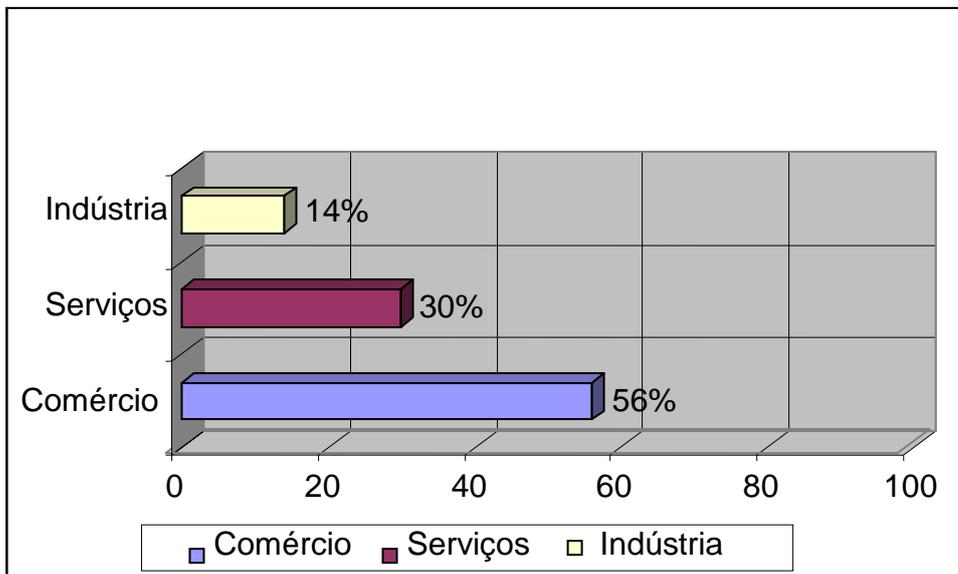
**GRÁFICO 1: Número de estabelecimentos por porte totalizando 5.110.285 – Brasil/2004**  
 Fonte: RAIS/TEM (2004). Elaboração: Observatório das MPEs/SEBRAE-SP.

Cerca de 56% das MPEs encontravam-se no comércio, 30% em serviços e 14% na indústria.

A mesma pesquisa analisa os dados das MPEs por setor de atividade, destacando que no comércio, em geral, há forte presença de estabelecimentos que oferecem produtos de baixo valor unitário, vendidos no varejo e associados ao atendimento das necessidades básicas da população, com escalas de produção muito baixas e gerando, em média, dois empregos com registro em carteira por estabelecimento.

O setor de serviços tem predominância de estabelecimentos com escalas muito reduzidas, porém oferecendo uma ampla variedade, sendo forte a presença de empreendimentos constituídos por profissionais liberais das mais diversas categorias, por exemplo, advogados, contadores, arquitetos, engenheiros e outros, destacando os serviços que são prestados a outras empresas, que respondem por 33% das MPEs de serviços, tais como alojamento, alimentação, transporte, informática, atividades recreativas e serviços pessoais. Geram, em média, dois empregos com registro em carteira por estabelecimento.

No setor Industrial tem predominância os estabelecimentos com portes muito pequenos, oferecendo ampla gama de produtos e serviços. A maioria das MPEs apresenta baixo volume de capital, a tecnologia é de domínio público e os produtos são voltados ao atendimento das necessidades básicas da população, destacando a indústria da construção civil, confecções e a indústria de alimentos e bebidas. Geram, em média, cinco empregos com registro em carteira por estabelecimento.



**GRÁFICO 2: Estabelecimentos de MPEs por setor de atividade – Brasil/2004.**  
 Fonte: RAIS/TEM (2004). Elaboração: Observatório das MPEs/SEBRAE – SP.

Constatou-se que entre 2000 e 2004 o total de estabelecimentos de MPEs se expandiu em 22,1% e o setor de serviços apresentou a maior taxa de expansão (28 %), ao passo que os de comércio (21,5%) e os da indústria (12,9%).

**TABELA 2**  
**Expansão de MPEs por setor de atividade no período 2000-2004**

	<b>Estabelecimentos em 2000</b>	<b>Estabelecimentos em 2004</b>	<b>Variação (2004/2000)</b>
<b>MPEs (total)</b>	<b>4.117.602</b>	<b>5.028.318</b>	<b>22,1%</b>
<b>Comércio</b>	2.323.560	2.822.753	21,5%
<b>Serviços</b>	1.158.593	1.488.016	28,4%
<b>Indústria</b>	635.449	717.549	12,9%

Fonte:RAIS/TEM(2004). Elaboração:Observatório das MPEs/SEBRAE-SP

Segundo a RAIS (2004) *apud* SEBRAE (2006), entre 2000 e 2004, no Brasil, foram criados 924.117 novos estabelecimentos, dos quais, cerca de 99% foram criados por MPEs, tendo evoluído em 99% a quantidade de comércios, 98% indústrias e 97% a expansão de empresas no ramo de serviços.

**TABELA 3**  
**Acréscimos de MPEs e MGEs no Brasil - período 2000-2004**

	<b>Acréscimo MPEs</b>	<b>Acréscimo MGEs</b>	<b>Acréscimo Total</b>	<b>Acréscimo MPEs (%)</b>
Novos Estabelecimentos	910.716	13.401	924.117	99%
Comércio	499.193	3.063	502.256	99%
Serviços	329.423	9.081	338.504	97%
Indústria	82.100	1.257	83.357	98%

Fonte: RAIS/TEM(2004). Observatório das MPEs/SEBRAE-SP adaptada pelo mestrando.

### 2.2.1 A localização das MPEs nas Unidades da Federação

O relatório da pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP-“Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil” (2006,p.33), analisando dados de 2004, aponta que “verifica-se que, apesar da tendência à desconcentração da atividade econômica, ainda há uma grande concentração em alguns estados com maior número de MPEs”

Os dados demonstram que cerca de 85% das MPEs encontram-se nos dez maiores estados e a participação relativa dos setores varia bastante entre os Estados, conforme os dados dispostos na TAB. 4:

**TABELA 4**  
**Localização das MPEs nos Estados**

<b>UF</b>	<b>Comércio</b>	<b>Serviços</b>	<b>Indústria</b>	<b>Total</b>	<b>% do total</b>	<b>% acumulado</b>
São Paulo	817.779	531.823	194.463	1.544.065	30,70%	30,70%
Minas Gerais	326.509	162.632	93.366	582.507	11,60%	42,30%
Rio Grande do Sul	300.271	149.168	90.629	540.068	10,70%	53,00%
Paraná	222.492	113.820	62.260	398.572	7,90%	61,00%
Rio de Janeiro	164.186	134.635	39.370	338.191	6,70%	67,70%
Santa Catarina	131.884	82.260	52.756	266.900	5,30%	73,00%
Bahia	145.225	55.672	25.459	226.356	4,50%	77,50%
Goiás	90.935	35.453	22.611	148.999	3,00%	80,50%
Ceará	99.274	24.980	20.775	145.029	2,90%	83,30%
Pernambuco	74.068	27.967	16.498	118.533	2,40%	85,70%
Espírito Santo	52.197	26.654	15.645	94.496	1,90%	87,60%
Mato Grosso	48.358	19.195	12.648	80.201	1,60%	89,20%

Continua

Distrito Federal	38.799	26.757	6.206	71.762	1,40%	90,60%
Mato Grosso do Sul	36.215	15.465	6.977	58.657	1,20%	91,80%
Pará	38.082	11.520	8.768	58.370	1,20%	92,90%
Maranhão	36.808	8.460	6.238	51.506	1,00%	94,00%
Paraíba	32.976	9.307	7.320	49.603	1,00%	94,90%
Rio G. do Norte	31.377	10.820	7.328	49.525	1,00%	95,90%
Piauí	26.917	5.683	4.587	37.187	0,70%	96,70%
Alagoas	24.227	7.541	3.567	35.335	0,70%	97,40%
Amazonas	20.275	7.680	4.503	32.458	0,60%	98,00%
Rondônia	18.623	5.754	4.947	29.324	0,60%	98,60%
Sergipe	13.575	6.214	3.530	23.319	0,50%	99,10%
Tocantins	15.557	4.052	3.341	22.950	0,50%	99,50%
Acre	6.038	1.441	1.500	8.979	0,20%	99,70%
Roraima	5.487	1.751	1.097	8.335	0,20%	99,90%
Amapá	4.619	1.312	1.160	7.091	0,10%	100,00%
<b>Total</b>	<b>2.822.753</b>	<b>1.488.016</b>	<b>717.549</b>	<b>5.028.318</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: RAIS/TEM(2004). Elaboração: Observatório das MPEs/SEBRAE-SP

O setor de comércio varia sua participação relativa entre 49% e 72% nos estados, sendo 56% a média do país, sendo proporcionalmente maior nos estados das regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste.

O setor de serviços varia sua participação relativa entre 15% e 40% nos estados, sendo 30% a média do país, sendo proporcionalmente maior nas regiões Sudeste, Sul e no Distrito Federal e muito reduzida no Acre, com índices superiores em quase todos os estados ao setor industrial.

A atividade industrial varia sua participação entre 9% e 20% nos estados, sendo 14% a média do país, porém não apresenta um padrão claro sobre o peso relativo dos estabelecimentos da indústria nas diversas regiões do país, devido à fatores relacionados à existência e abundância de matérias-primas, fatores culturais e históricos e a vários fatores locais específicos.

## 2.2.2 Alguns dificultadores para o funcionamento e gestão das MPEs

Do ponto de vista das atividades gerenciais, Lakatos (1997) enfatiza que o maior problema que aflige as pequenas empresas é sua estrutura demasiadamente centralizada na pessoa do dono ou proprietário, que geralmente possui uma baixa qualificação, além da problemática que a divisão de tarefas não se apresenta nítida, havendo acúmulo de funções devido à distribuição deficiente das atribuições.

Pinheiro (1996) aponta os problemas operacionais, como a pouca capacidade financeira, o que inviabiliza condições de autofinanciamento, e também a atualização tecnológica que as distanciam das grandes empresas. Quanto à atuação de seus dirigentes, continua o autor, observa-se que a baixa eficácia gerencial decorre da falta de uma postura empreendedora, que dê sustentação a uma moderna tecnologia gerencial, permitindo a inovação e, por conseguinte, a valorização dos recursos disponíveis.

Balestrin e Vargas (2003) apontam as dificuldades encontradas na compra de matérias-primas e componentes, nos custos de divulgação dos seus produtos ou serviços, reciclagem e treinamento de mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, aluguéis e custos envolvidos na exportação de produtos.

Para Casaroto Filho e Pires (1998), o grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacidade de gestão de todas as suas etapas. Tal situação acaba prejudicando o desenvolvimento estratégico da empresa e, conseqüentemente, sua competitividade dentro de um setor.

### 2.2.3 A sobrevivência e mortalidade das MPEs brasileiras.

A pesquisa SEBRAE (2007) – Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, realizada no período de 2003-2005, constatou que o percentual de empresas de pequeno porte que sobrevive pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27,4% a mais de MPE permanecem em atividade, atribuindo esse resultado à maior qualidade empresarial e a melhoria do ambiente econômico.

A Pesquisa identifica que os empresários estão mais bem qualificados e com experiência para enfrentar os desafios do mercado.

Outro aspecto constatado é a redução do controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para pessoas físicas e aumento do consumo, especialmente das classes C,D e E.

**TABELA 5**  
**Taxas de sobrevivência das MPEs no Brasil - período 2000 a 2005**

<b>Anos de existência das empresas</b>	<b>Ano de constituição formal das empresas (2002-2000)</b>	<b>Taxa de sobrevivência (A)</b>	<b>Ano de constituição formal das empresas (2005-2003)</b>	<b>Taxa de sobrevivência (B)</b>	<b>Variação da taxa de sobrevivência (B-A)</b>
<b>Até 2 anos</b>	2002	50,6%	2005	78,0%	+27,4%
<b>Até 3 anos</b>	2001	43,6%	2004	68,7%	+25,1%
<b>Até 4 anos</b>	2000	40,1%	2003	64,1%	+24,0%

Fonte: Sebrae/ 2007- Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das MPEs no Brasil, 2003-2005.

**TABELA 6**  
**Taxas de mortalidade das MPEs no Brasil – período 2000 a 2005**

<b>Anos de existência das empresas</b>	<b>Ano de constituição formal das empresas (2002-2000)</b>	<b>Taxa de mortalidade (A)</b>	<b>Ano de constituição formal das empresas (2005-2003)</b>	<b>Taxa de mortalidade (B)</b>	<b>Variação da taxa de mortalidade (B-A)</b>
<b>Até 2 anos</b>	2002	49,4%	2005	22,0%	+27,4%
<b>Até 3 anos</b>	2001	56,4%	2004	31,3%	+25,1%
<b>Até 4 anos</b>	2000	59,9%	2003	35,9%	+24,0%

Fonte: Sebrae/ 2007- Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das MPEs no Brasil, 2003-2005.

Para melhor entendimento destes índices foram realizados levantamentos sobre os fatores condicionantes do sucesso empresarial, determinantes da sobrevivência e mortalidade das empresas, sendo avaliados os principais motivos, segundo os empresários, que levaram ou não as empresas ao encerramento das atividades, sendo agrupados em três categorias: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional.

As habilidades gerenciais são analisadas segundo a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir seu negócio, sendo considerados os fatores mais importantes entre todas as indicações dos empresários como condicionantes para o sucesso nos negócios.

A capacidade empreendedora ficou identificada na pesquisa como a habilidade para assumir riscos, ter perseverança e criatividade. Refletem a disposição e capacidade para comandar o empreendimento, permitindo, por meio de habilidades naturais, descobrir melhores oportunidades de negócios, assumir os riscos envolvidos no investimento e conduzir os negócios, mesmo diante de adversidades e dificuldades impostas no dia-a-dia empresarial.

A logística operacional fornece as bases para a criação, a sustentação e o crescimento da atividade empresarial e representa a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente os fatores de produção para obtenção dos melhores resultados.

A escolha de um bom administrador e o uso de capital próprio foram os mais citados pelos proprietários das empresas extintas como fatores não observados que contribuíram para o encerramento das atividades de suas empresas.

Como resultado desta análise a pesquisa SEBRAE(2006,p.145) conclui afirmando que “é imperioso, para boa condução do negócio, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos”.

## 2.3 Recursos e posicionamento competitivo nas MPEs

Collis e Montgomery (1998) afirmam que crescimento de uma empresa está vinculado, necessariamente, à criação e sustentação de diferenciais de mercado que garantam a ela lucros extraordinários ao longo do tempo.

Tece e Pisano (1998) complementam afirmando que na verdade, são os processos internos, a posição de mercado e a trajetória da empresa que geram a assimetria determinante das vantagens ou desvantagens competitivas das empresas.

Essas vantagens competitivas, segundo Rosário e Barbosa (2002) são oriundas da forma como os recursos – ativos, competências e capacitações específicas - são agrupados, explorados e combinados entre si, dentro de uma visão histórica no tempo, individualizando cada empresa na forma única de combinar seus recursos para atingir seus objetivos.

Collis e Montgomery (1998) classificam os recursos de uma empresa da seguinte forma:

- a) **Ativos tangíveis:** são os mais fáceis de detectar e avaliar na empresa, geralmente aparecem no seu balanço patrimonial. Esses ativos incluem propriedades, instalações, estoques de matérias-primas, etc. Geralmente não contribuem de forma decisiva para a vantagem competitiva da empresa.
- b) **Ativos intangíveis:** são coisas e relações que a empresa constrói ao longo de sua trajetória, como marcas, patentes, conhecimentos, cultura organizacional, experiência acumulada, etc. Possuem fundamental importância na construção das

vantagens competitivas sustentáveis. Também são importantes porque, geralmente, não se deterioram, nem são consumidos com o tempo. Seu uso inteligente pode fazê-los mais fortes e efetivos, entretanto não ter cuidado com sua especificidade pode trazer desvantagens perigosas para a empresa.

- c) **Capacitações Organizacionais:** representa uma combinação complexa dos outros dois ativos com processos e pessoas, pois as capacitações organizacionais representam a habilidade de coordenação da empresa em relação às suas rotinas e desenho organizacional. Quanto maior a habilidade da empresa em converter os mesmos recursos disponíveis à concorrência em produtos e serviços diferenciados, maior será sua vantagem competitiva.

Numa tentativa de operacionalizar estas definições Hooley et al (2001) apresentam uma nova categorização de forma simplificada e buscando “avaliar as capacidades organizacionais em termos de seus pontos fortes e fracos específicos”, sendo:

1. **Recursos técnicos:** estão ligados às aptidões técnicas das organizações desenvolverem novos processos e produtos.
2. **Situação financeira:** é o que ditará o alcance da estratégia da empresa, pois poucos recursos financeiros, ou recursos mal dimensionados podem destruir a ação estratégica de uma organização.
3. **Capacidade gerencial:** está relacionada à experiência, formação e à maneira pela qual os dirigentes de uma organização desempenham suas atribuições e motivam suas equipes.
4. **Organização:** O modo como a empresa está estruturada causa grande impacto em sua forma de competir no mercado. O modo como organiza seus processos, tecnologias e mão-de-obra fundamenta boa parte da vantagem competitiva de uma empresa.
5. **Sistemas de Informação:** referem-se às informações que a empresa necessita sobre as necessidades dos seus clientes, dos passos dos concorrentes e interagir com seu entorno é questão fundamental para visualizar como pode ser criada a vantagem competitiva para a empresa, no momento em que ela entende seu ambiente.

A partir desta conceituação, pode-se afirmar que o posicionamento de uma empresa no mercado irá depender dos recursos que possui, da forma como são combinados e como essas combinações são percebidas e geram valor para os seus clientes (Rosário e Barbosa, 2002).

### 2.3.1 O processo decisório e a realidade das MPEs

O processo decisório torna-se complexo, pela rapidez em que as decisões precisam ser tomadas, mas sem expor a organização a riscos financeiros, perda de mercado, qualidade ou imagem frente a seus clientes (LUCIANO et al., 1999).

As atividades inerentes às organizações, segundo Hoppen (1996) *apud* Bieger (2000) podem ser divididas, basicamente em tomada de decisões (definição de critérios de avaliação e seleção de ações alternativas) e resolução de problemas (definir objetivos e ações possíveis).

Porter (1991) afirma que para competir de forma efetiva as empresas têm que inovar e melhorar suas vantagens competitivas continuamente. Essas inovações e melhorias são resultados de investimentos em ativos tangíveis e intangíveis.

Segundo Gitman (2002), a aquisição de ativos sempre representará um custo para a empresa, pois, mesmo que possua fundo suficiente para comprá-los imediatamente, sem tomá-los emprestado, estes fundos não seriam gratuitos, há um custo de oportunidade associado ao uso do dinheiro. No caso da utilização de uma fonte de financiamento, devem-se considerar suas implicações fiscais, os intervalos de pagamentos e o valor de suas contraprestações, a fim de se avaliar o custo do financiamento e os critérios de avaliação que podem ser utilizados pelos gestores das organizações.

Souza (1995) destaca que as MPEs possuem desvantagens estruturais relacionadas ao seu pequeno porte, que podem dificultar, por exemplo, o acesso ao financiamento e aos benefícios das novas tecnologias.

Segundo a autora, a maior ou menor facilidade ao crédito está atrelada à proporção de capital próprio em relação ao passivo. Considerando que geralmente estas empresas dispõem de pouco capital próprio, algumas vezes associado a um alto grau de endividamento, suas possibilidades de obter financiamento são extremamente reduzidas.

Rattner et al (1985) afirmam também as dificuldades para obtenção de financiamentos devido a escassez de recursos próprios que faz com que a pequena empresa seja obrigada a procurar crédito a curto prazo, pagando altas taxas de juros.

Pinheiro (1996) salienta a questão do setor administrativo das PME's ser rudimentar e não possuir uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes.

Golde (1986) complementa este raciocínio afirmando que o pequeno empresário desempenha quase todas as áreas funcionais que existem nas grandes organizações, pois, muitas vezes, não pode admitir sequer um funcionário para cada setor, sendo ele o responsável por grande parte das funções da empresa, sendo que seu tempo torna-se escasso para atividades estratégicas.

O dirigente da pequena empresa é limitado pelas condições que não são problema ao executivo médio de uma grande empresa, como a falta de pessoas qualificadas e de recursos financeiros. Por isto tornam-se generalistas, em sua maioria, e não dispõem de pessoal experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. Portanto, “o empreendedor precisa tomar decisões envolvendo essas áreas sem o conselho e orientação disponíveis em uma grande empresa. Dessa maneira, apresenta dificuldades de lidar com os problemas de gerenciamento, pois conta com auxílio apenas de uma pequena equipe” (LONGENECKER et al. 1997, p.493).

Cêra e Filho (2003) concluíram que as decisões e ações empresariais dos pequenos empreendedores muitas vezes são influenciadas pelos seus valores, aspirações, motivações e seus objetivos pessoais, sendo importante, também tentar entender como a ação deles influencia diretamente na gestão e, portanto, no desenvolvimento do negócio.

### 2.3.2 Investimentos com crédito a curto, médio e longo prazos

Nos estágios iniciais de desenvolvimento, a empresa normalmente conta com investimentos dos próprios sócios. Esse investimento pode vir sob a forma de capital, máquinas ou horas de trabalho, podendo estar centrados apenas nos sócios e também em outros atores importantes da estrutura operacional, como funcionários, fornecedores e clientes.

É nesta fase, segundo Gompers e Lerner (2001), que se dá também o investimento de investidores pessoas físicas, chamadas “*angels investors*”, que são indivíduos de maior poder aquisitivo, com grau de relacionamento próximo ao dos gestores da empresa, que investem volumes relativamente pequenos de capital para financiamento do primeiro estágio de desenvolvimento ou protótipo do produto-chave do projeto. Esse canal de financiamento não é intermediador financeiro, tendo tampouco tem como objetivo uma ação estruturada e profissional no desempenho da empresa, mas buscam o retorno do seu investimento com rentabilidade pré-determinada e relacionada à performance do negócio, no caso de sucesso.

Os mesmos autores salientam a importância de se captar autofinanciamento para a empresa, em sua fase inicial, em nome dos sócios, pois a reputação dos mesmos junto aos intermediários financeiros pode ser maior que a da própria empresa, em função do longo histórico, diferente da empresa.

A partir da realização de performance mínima e de um nível de transparência e informação reduzidos, a empresa passa a ter acesso a canais de financiamento pelas linhas de crédito de curto prazo. Através do sistema bancário, as empresas podem utilizar-se de linhas de financiamento para realização de seu plano de negócios.

Tais linhas apresentam, segundo Gompers e Lerner (2001), prazos curtos de pagamento e baixos volumes disponíveis.

Segundo Schmitt Junior (2002), a partir de determinado ponto da sua trajetória de crescimento, a empresa passa a ter condições de ser tomadora de créditos de longo prazo, normalmente relacionados a custos menores. Isto devido aos seus níveis de performance operacional e financeira robustos, reputação mercadológica, ativos operacionais tangíveis e um conjunto de componentes que permitam maiores condições de negociação junto ao sistema bancário.

Kassai e Casa Nova (2006) esclarecem que, principalmente quando a empresa não atingiu ainda o ponto de sua trajetória ideal para captação de recursos a longo prazo dos bancos e agências governamentais, os proprietários partem para um relacionamento pessoal com o gerente do banco, pois desconhecem as análises financeiras, mas ambos estão convencidos da viabilidade e importância do empréstimo e passam a trabalhar juntos para sua liberação.

Esclarecem que por falta de uma contabilidade confiável, o gerente, que tem sua autonomia em relação à liberação do empréstimo muito reduzida, passam a levantar e a produzir informações na tentativa de convencer o sistema bancário a liberar o empréstimo.

Esse sistema chega, muitas vezes, a ser tão rigoroso que para o empréstimo ser liberado a empresa tem que demonstrar que não precisa dele.

Essas empresas, cujas contabilidades não refletem a situação real, acabam tendo que fornecer mais informações cadastrais, a sofrerem mais visitas locais para averiguações, a apresentarem garantias reais superavitárias e, conseqüentemente, a arcarem com taxas de juros mais elevadas.

Entretanto, Bertucci et al. (2003), esclarecem que alguns especialistas apontam, além dos fatores comuns para análise em todos os bancos, fatores como nível de escolaridade do empreendedor, o tempo de funcionamento da empresa, a experiência anterior do proprietário no setor, a localização da empresa, o nível de tecnologia nos seus processos e a finalidade do crédito, como informações relevantes para a análise e decisão de concessão de crédito.

## **2.4 A função administrativa Controle como parte da gestão econômica e financeira nas MPEs**

Segundo Mosiman e Fisch (1999) *apud* Beuren e Gibbon (2003) o controle em uma empresa visa salvaguardar seu patrimônio e definir seu rumo, garantindo sua continuidade e o cumprimento de sua missão.

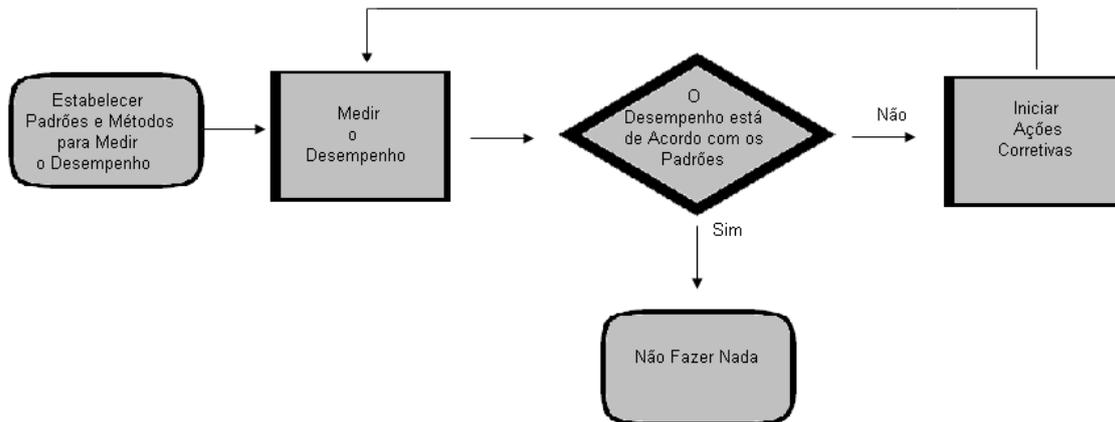
Complementando Horngren et al. (1997) *apud* Beuren e Gibbon (2003) afirmam que o controle é o meio de se obter e utilizar a informação para melhorar o processo de decisão coletiva dentro de uma organização.

Beuren e Gibbon (2003) salientam que o controle deve estar orientado para o futuro a fim de que não ocorram surpresas indesejáveis, vez que o passado não é relevante, exceto como um guia para o futuro. Segundo os autores: “os controles devem estar direcionados para os objetivos estabelecidos, o que vale dizer que o desempenho de uma área ou da empresa deve ser considerado em todas as dimensões, por exemplo, eficiência, eficácia, qualidade, gerenciamento de ativos etc.”

O controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de *feedback* de informação, comparar o desempenho presente com estes padrões pré-estabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais

eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa (MOCKLER, ROBERT J.,1984,p.2).

A definição acima pode ser dividida em quatro etapas, conforme demonstrado na FIG. 1:



**FIGURA 1: Fluxograma das Etapas Básicas do Processo de Controle**

Fonte: Stoner e Freeman. Administração (1999, p. 440)

Stoner e Freeman (1999, p.445) afirmam que “jamais foi criado um método de controle único e unificado para todas as atividades de uma organização. Contudo, os controles financeiros têm uma importância especial, já que o dinheiro é fácil de ser medido e contado.”

Os mesmos autores apresentam como integrantes do controle financeiro de uma empresa os demonstrativos financeiros: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa e análise de índices.

Para Stoner e Freeman (1999) os demonstrativos financeiros proporcionam uma maneira para monitorar a liquidez, a situação financeira geral e a rentabilidade e podem ser comparadas as informações entre si, numa relação de passado e presente e também com os dos concorrentes, para avaliar o desempenho de sua organização. Tendo informações suficientes os administradores poderão ver tendências que exijam ações corretivas.

Brasil e Brasil (2002, p.17) esclarecem que “o ciclo financeiro começa com o pagamento dos fornecedores e termina com o recebimento das duplicatas, incluindo no intervalo vários outros desembolsos referentes a salários, impostos, encargos etc.”

Gitman (2002) salienta que o administrador financeiro deve ser capaz também de utilizar as teorias econômicas como diretrizes para realizar operações comerciais com

eficiência, citando exemplos como a análise de oferta e procura, as estratégias de maximização do lucro e a teoria de preços.

Ainda, segundo Gitman (2002, p.11), o princípio econômico básico usado em Administração Financeira “é a análise marginal , que consiste na tomada de decisões e realização de ações, “somente quando os benefícios adicionais superarem os custos adicionais.”

Para Mosiman e Fisch (1999) *apud* Beuren e Gibbon (2003) a gestão econômica preocupa-se com o resultado econômico das diversas áreas da empresa, para que atinja sua eficácia. Com isso procura-se dar maior força ao desempenho dos gestores otimizando o resultado de cada evento.

Brasil e Brasil (2002, p.17) enfatizam que o ciclo econômico “começa com as compras das matérias-primas e termina com as vendas dos produtos ou serviços acabados ou entregues, havendo entre esses dois eventos vários outros, em função do tipo de negócio.”

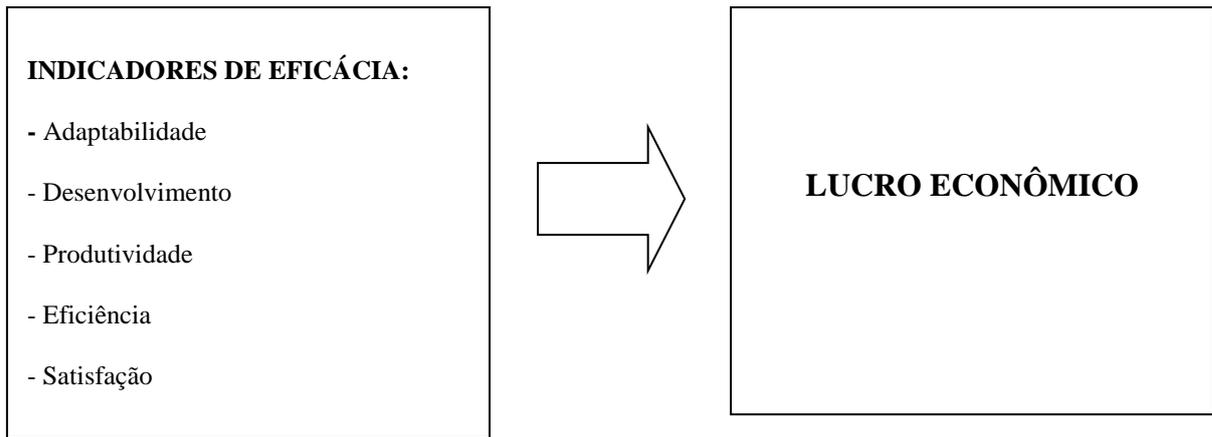
O lucro e sua maneira de mensuração podem ser conceituados tanto do ponto de vista contábil quanto econômico, onde segundo Chang (2000) *apud* Neto (2002, p.52) a diferença existente entre eles é que “ o lucro contábil é mensurado por confrontação, quando de sua efetiva realização em termos monetários e o lucro econômico é mensurado por valorização, com reconhecimento no momento em que ocorre um aumento de valor na riqueza líquida”.

Beuren (1994, p.159) diz que “evento econômico compreende aquela classe de transações que interferem no patrimônio da empresa”.

Para Neto (2002, p.77) os principais eventos econômicos relacionam-se com os objetivos fins das atividades empresariais, tais como compras, produção, vendas, finanças, “com os atributos de alterar a situação patrimonial da empresa, seus efeitos são mensurados monetariamente, são previsíveis e dizem respeito à performance da organização”.

Enfatiza que o lucro econômico lida com expectativas e julgamentos sendo derivado da noção básica de lucro como utilidade, sendo sempre pensado em termos reais, com raízes filosóficas nos conceitos econômicos de lucro, capital e manutenção do capital ou da riqueza.

Neto (2002) salienta que existem outros indicadores que contribuem para a eficácia do resultado econômico, sendo de difícil mensuração e análise isoladamente, mas que no conjunto impactam o lucro econômico, modificando, assim o resultado global da empresa.



**FIGURA 2: Indicadores de eficácia e o impacto no lucro econômico**

Fonte: NETO, Elias Dib C. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 2002 p.78.

Brasil e Brasil (2002,) afirmam que os ciclos econômico e financeiro da empresa são defasados e, dependendo do setor de atividade ou do produto, podem ser, intrinsecamente, mais ou menos longos, dependendo do processo de conversão dos insumos em bens e serviços e dos prazos de pagamento desses insumos e recebimento das faturas referentes a esses produtos.

Afirmam que o insumo mais importante da empresa, num mundo competitivo e internacionalizado, é o tempo e que seu ciclo econômico e financeiro é o conceito que melhor incorpora sua influência, “apesar de ambos serem defasados e, dependendo do setor de atividade ou do produto, podem ser, intrinsecamente, mais ou menos longos”(2002,p.17).

## **2.5 A importância e benefícios da utilização do Plano de Negócios pelas empresas**

### **2.5.1 O conceito de Plano de Negócios**

O plano de negócios é um conceito novo para os proprietários que criam sua própria empresa e, frequentemente, não têm conhecimento da necessidade de se projetar um plano de negócios. “No máximo, buscam informações generalizadas sobre a atividade e levantam os custos principais do investimento” (BENSADON, 2001, p.27).

O Plano de Negócios permite uma visão de conjunto do negócio, conforme esclarece Dolabela (2003):

O Plano de Negócios constitui-se uma ferramenta essencial ao empreendedor. É o planejamento da empresa que mostra todos os detalhes: quem são os empreendedores, qual é o produto, quais e quantos são os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento, quais as projeções financeiras: fluxo de caixa, receitas, despesas, custos, lucros. É um instrumento de diminuição de riscos. Ao fazer um Plano de Negócios, o empreendedor estuda a viabilidade de um produto, sob todos os aspectos (DOLABELA,2003,p.6)

A elaboração de um Plano de Negócios é a oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que dizem respeito ao caminho da empresa. Permite o conhecimento da organização da própria empresa, dos números que a refletem e das funções exercidas pelas pessoas. Enfim, funciona como “ um instrumento de controle gerencial estratégico para o acompanhamento, a avaliação e o controle das atividades” (CASAROTTO, 2002 *apud* Santos, 2003,p. 340).

As características do empreendedor, segundo Gartner (2005), classificando-as como variáveis do capital humano, influenciam diretamente na confecção do Plano de Negócios, onde incluem conhecimento, educação, habilidades e experiência e afirma que estas influenciam o desenvolvimento da idéia de um negócio e a organização dos recursos.

Segundo Bolson (2003) *apud* Santos (2003, p.340), cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Estas devem ser organizadas de maneira lógica e seqüencial com o objetivo de permitir a qualquer leitor o entendimento dos objetivos, organização, produtos e serviços, mercado, estratégia de marketing e a situação financeira do empreendimento.

O Plano de Negócios, segundo Hisrich & Peters (2004, p.209) é um documento descrevendo todos os elementos e estratégias internas e externas relevantes para dar início a um novo empreendimento. Deve levar em consideração as perspectivas do empreendedor, de marketing e a dos investidores quando de sua elaboração.

Segundo Bensadon (2001,p.28) outro aspecto do Plano de Negócios é que ele passa a ser um instrumento de análise permanente da situação do negócio, não só na fase de criação do empreendimento, como também nas outras fases. O Plano de Negócios não tem um caráter estático, mas sim dinâmico, acompanhando a evolução do ambiente externo do negócio e do próprio mercado onde a empresa se situa.

O Plano de Negócios é considerado um planejamento semi-sistematizado, que ajudará o empreendedor a tomar decisão de abrir ou não um novo negócio ou ampliar um negócio existente. Existem vários pontos que podem ser analisados através de um Plano de Negócios: uma forma de pensar sobre o futuro do negócio em que está inserido; a descrição de um negócio a ser iniciado, um processo dinâmico que deve ser atualizado constantemente. Sendo um instrumento de negociação externa e interna; é uma ferramenta muito utilizada na obtenção de financiamentos através de bancos e outras instituições financeiras (FADONI;GRAVE 2003,p.313).

Conforme esclarece Sauaia e Sylos (2000,p.7) “o Plano de Negócios não deve ser demasiadamente detalhado; assemelhando-se mais a um conjunto harmônico de diretrizes de curta duração. Só desta forma terá flexibilidade necessária para acompanhar as mudanças do mercado e os movimentos dos concorrentes”.

## 2.5.2 Visão Geral sobre as partes que compõem um Plano de Negócios

Uma vez iniciado o processo de montagem de um Plano de Negócios o empreendedor vai perceber que é importantíssimo categorizar as funções de um novo empreendimento. (HISRICH e PETERS, 2004, p.217)

Para auxiliar na elaboração de um Plano de Negócios são oferecidos vários modelos, porém é fundamental não omitir algum dado relevante (BENSADON, 2001,p.29) .

Esta pesquisa apresentará o roteiro proposto por Longenecker et al. (1997, p.170) sendo o que mais se aproxima dos Planos de Negócios apresentados pelos empreendedores para obtenção de recursos do PROGER na Caixa Econômica Federal – Ag.Conselheiro Lafaiete, compreendendo:

- a) **Resumo Executivo:** visão geral do plano total de negócios. Escrito depois que as outras seções foram completadas, enfatiza seus pontos importantes e, idealmente, cria interesse suficiente para motivar o leitor a lê-lo.
- b) **Descrição Geral da Empresa:** descreve o tipo de empresa e fornece sua história, se ela já existir. Diz se é um negócio de manufatura, varejo, serviços ou outro tipo de negócio.
- c) **Plano de Serviços e Produtos:** descreve o produto e/ou serviço e aponta quaisquer aspectos singulares. Explica por que as pessoas comprarão o produto ou serviço.

- d) **Plano de Marketing:** demonstra quem serão seus clientes e que tipo de competição enfrentará. Esboça a estratégia de marketing e especifica o que dará vantagem competitiva ao produto ou serviço.
- e) **Plano Gerencial:** identifica os “participantes-chave”: investidores ativos, a equipe gerencial e os diretores. Cita a experiência e competência que possuem.
- f) **Plano Operacional:** explica o tipo de manufatura ou sistema operacional que você usará. Apresenta projeções através da confecção de balanços, demonstrações de receita, demonstrações de fluxo de caixa e análise do ponto de equilíbrio.
- g) **Plano Jurídico:** mostra o tipo proposto de constituição jurídica da empresa e aponta considerações jurídicas especiais, relevantes.
- h) **Apêndice:** fornece materiais suplementares ao plano.

### 2.5.3 Os benefícios da confecção do plano de negócios para o posicionamento estratégico das empresas

A estratégia de negócio está voltada para decisões que modelam a verdadeira natureza da empresa. A estratégia pode apenas “acontecer” ou pode resultar de uma reflexão cuidadosa sobre a missão da empresa (LONGENECKER et al. 1997, p.51)

O Plano de Negócios é considerado um requisito básico para o desempenho das empresas, segundo Dornelas (2004 apud Santos 2003,p.313) os empreendedores não podem estar dissociados da importância que ele possui em informações sobre o ambiente externo e interno em que a empresa atua. O momento é de mudanças constantes e se os empreendedores não conhecerem o mercado e sua própria empresa de forma minuciosa, terão pouquíssimas chances de sucesso e até mesmo de sobrevivência.

Segundo Bensadon (2001, p.28) o Plano de Negócios passa a ser um instrumento de análise constante da situação do empreendimento, não só na fase de criação, como também para empresas já em funcionamento, sendo importante ferramenta para o planejamento. Portanto, o Plano de Negócios não tem um caráter estático, mas sim dinâmico, acompanhando a evolução do ambiente externo do negócio e do mercado.

Outro aspecto do Plano de Negócios “é auxiliar no processo de tomada de decisão, principalmente quando baseado em dados confiáveis e conhecimento de causa, favorecendo a formação de uma cultura de planejamento na empresa”(BENSADON, 2001, p29).

O Plano de Negócios permite ao empreendedor aprimorar sua idéia, tornando-a clara, precisa e de fácil entendimento, conhecer os pontos fortes e fracos do negócio, facilita a apresentação do negócio a fornecedores e clientes, analisa o volume de recursos que será necessário para a implantação ou ampliação, a lucratividade e a rentabilidade do negócio, permite a simulação de situações favoráveis e desfavoráveis, sendo importante também para a contratação de pessoal e orientação deles na execução de suas tarefas, apresentando as perspectivas de crescimento para o negócio, sendo importante documento para a apresentação a futuros sócios, investidores e bancos (SEBRAE, 2002, p.3).

Segundo Sauaia e Sylos (2000, p.7) “é uma ferramenta gerencial que oferece todo o suporte inicial necessário ao administrador para alavancar e facilitar o estabelecimento de objetivos realistas e a concepção de métodos eficientes de alcançá-los”.

Outro aspecto da elaboração do Plano de Negócios é a avaliação da oportunidade, sendo uma “circunstância, ocasião ou rumo de ação que, dado o seu caráter de adequabilidade e conveniência, vale a pena ser seguida e explorada”(Pereira, 1995, p.66 *apud* FADONI e GRAVE, 2003,p.317).

Este processo de descoberta de melhores caminhos para formas antigas ou novos caminhos pode ser entendido como geração de estratégias, onde “numa empresa empreendedora a geração de estratégia é caracterizada por grandes avanços face às incertezas correntes, movendo-se para a tomada de decisões ousadas onde o crescimento é o objetivo básico da organização” (MINTZBERG, 2000, p.116).

A utilização racional e coerente do Plano de Negócios pode auxiliar o empreendedor rumo ao sucesso, mas quando usada para camuflar ou negligenciar dados, na ansiedade e inexperiência de ver o seu negócio funcionando, pode causar imensos prejuízos, conforme ensina Fadoni e Grave (2003):

Na ânsia de ver seu negócio funcionando o empreendedor pode, na maioria das vezes, camuflar alguns pontos cruciais ou forçar resultados financeiros, para que estes se tornem positivos, sendo que com uma visão mais realista do negócio, poderia torná-lo inviável. Por exemplo, o capital de giro que é um recurso volátil, com poucas garantias e extremamente necessário para quem está iniciando um novo negócio. [...] Quando o empreendedor inicia as operações, ele tenta fazer o seu capital crescer com o mínimo de investimento inicial possível e acaba negligenciando, de certa forma, a necessidade de capital de giro (FADONI e GRAVE, 2003, p.324).

Um Plano de Negócios é mais que um meio para levantar fundos. Mais fundamentalmente é a base para operar os negócios, onde o empreendedor traça o curso para sua nova empresa. O processo de formulação do plano pode revelar fraquezas ou alertar para fontes de possíveis perigos. O plano bem concebido oferece uma base segura para operar os negócios.

O plano escrito é essencial para assegurar o tratamento sistemático de todos os aspectos importantes da nova empresa. Capta nossa compreensão das variáveis importantes no sucesso ou fracasso de nossos negócios, ou seja, modela, planeja e ajuda-nos a focar as questões e atividades importantes que precisam ser examinadas para que sejamos eficazes (LONGENECKER et al, 1997, p.162).

Para Dornelas (2000, p.290) o desenvolvimento de um Plano de Negócios por uma empresa e sua utilização como ferramenta de gestão e direcionador das ações a serem tomadas, “constitui sua referência, como medidas para se mensurar a eficácia ou controle das ações implementadas, desenvolvendo visão e missão do negócio, metas, objetivos, bem como estabelecendo estratégias para atingí-los”.

Hisrich e Peters (2004) esclarecem que o plano de negócios é importante porque auxilia a determinar a viabilidade de um empreendimento em um mercado específico, fornece orientação ao empreendedor na organização das atividades da empresa e serve como um importante instrumento na obtenção de financiamentos.

É indiscutível a importância do Plano de Negócios como ferramenta para a administração estratégica, pois os dados nele contidos podem ser utilizados como ponto de partida apropriado para empresas iniciantes ou já em funcionamento assumirem posição de destaque no mercado, tendo em vista que após examinarem as oportunidades, os riscos e recursos disponíveis os estrategistas poderão decidir sobre as alternativas e desenvolver uma estratégia básica a ser implementada em planos de ação e avaliada periodicamente (LONGENECKER, 1997, p.51).

#### 2.5.4 A utilização do Plano de Negócios para obtenção de recursos bancários

Longenecker et al (1997) esclarece que um plano de negócios pode ser útil no estabelecimento de um bom relacionamento com um banco, que é importante para uma empresa nova e que o futuro investidor analisa priorizando o que poderia dar errado na fase de execução.

Enfatiza que o investidor potencial pode ter uma única meta ao ler o plano de negócios: maximizar o retorno potencial sobre o investimento, através de fluxos de caixa que serão gerados pelo investimento, enquanto minimiza a exposição ao risco pessoal e buscar meios de fazer, tanto quanto possível, o empreendedor compartilhar do risco, o máximo possível.

Rich e Gumpert (1985, p.22) apresentam alguns fatores que presumivelmente interessam aos investidores, quando analisam um plano de negócios:

- a) Evidência da aceitação do consumidor do produto ou serviço do novo negócio;
- b) Uma consideração das necessidades dos investidores, através do reconhecimento de suas metas específicas de retornos financeiros;
- c) Evidências do foco, através da concentração em um número limitado de produtos e serviços.

Outros fatores que podem criar reações desfavoráveis ao plano de negócios são os seguintes:

- a) Obsessão pelo produto ou serviço em vez de familiaridade e consciência das necessidades de mercado;
- b) Projeções financeiras em desacordo com os padrões aceitos pelas normas do setor;
- c) Projeções de crescimento fora da realidade;
- d) Produção por encomenda ou personalizada, o que dificulta um crescimento substancial.

O momento da tomada de crédito é crucial para as pequenas e médias empresas em qualquer fase do seu ciclo de vida, pois se os recursos forem mal aplicados, pois se chegarem em um momento quando a situação financeira da empresa já estiver complicada, poderá comprometer a sua sobrevivência (ALMEIDA E ROSS, 2000, p.1).

O processo de avaliação de riscos de crédito pelas instituições bancárias, segundo Sinkey (1989) *apud* Almeida e Ross (2000, p.4), envolve três tarefas básicas: a decisão da concessão de crédito ao cliente, o acompanhamento do seu desempenho e a recuperação dos créditos vencidos ou irregulares.

No que se refere às pequenas e médias empresas, a questão da avaliação do risco de crédito pelos bancos é ainda mais complexa, pois segundo Almeida e Ross (2000, p.4) “a maioria não consegue comprovar faturamento, de certa forma dificultando a análise de risco do crédito. E sejam vista pelos bancos, de uma maneira generalizada, como um negócio de alto risco”.

A análise de crédito envolve outros aspectos também importantes, como por exemplo, o histórico do cliente, perspectivas econômicas do setor de atuação do tomador, capacidade de endividamento entre outros.

Outro fator a ser enfatizado pelos agentes de financiamento são os quatro C`s do crédito, as garantias a serem oferecidas e a quantidade de capital próprio que o mesmo investiu.

Os bancos querem fatos com uma análise objetiva da oportunidade comercial e de todos os riscos em potencial do empreendimento. Geralmente os agentes de financiamento concentram-se nos quatro Cs do crédito: caráter, fluxo de caixa, garantias colaterais e contribuição do capital próprio. Isso significa que os agentes de financiamento querem que o plano de negócio reflita a história de crédito do empreendedor, sua habilidade para pagar as dívidas e os juros (fluxo de caixa), as propriedades tangíveis ou colaterais dadas como garantia para o empréstimo e a quantidade de capital próprio que o mesmo investiu (HISRICH e PETERS, 2004, p. 213)

Longenecker et al. (1997) esclarece que o plano de negócio não constitui um documento legal para levantar realmente o capital necessário ao empreendedor, mas contém todas as informações necessárias quanto ao risco e oportunidades do negócio, sendo fundamental para despertar o interesse dos investidores.

Gitman (1984) ratifica a importância de alguns dados, informações e documentos a serem apresentados aos bancos para a avaliação do risco de crédito que estão presentes no plano de negócio.

Para obter uma linha de crédito, o tomador precisa fazer uma solicitação formal, que poderá exigir comprovação, por meio dos seguintes documentos: orçamento de caixa, demonstrativo do resultado projetado, balanço projetado e demonstrações financeiras recentes... Por esses documentos o banco analisará a necessidade de tomada do crédito e a capacidade que o cliente tem para efetuar o pagamento do débito (GITMAN, 1984, p.373).

Santi Filho (1997, p. 373) enumera que os pontos fundamentais a serem observados na concessão do crédito são “estratégia empresarial, organização e funcionamento,

capacitação dos dirigentes e tempo de atividade”, estando estas informações descritas no plano de negócio.

Posicionamento inovador dos bancos em relação à concessão de crédito às pequenas e médias empresas seria oferecer-lhes, a partir dos dados projetados no plano de negócios, um serviço constante de assessoria para melhor aplicação dos recursos obtidos através de financiamento.

A assessoria às MPEs nas questões creditícias contribuiria para a redução do índice de inadimplência, e conseqüente diminuição de custos operacionais relativos às cobranças judiciais e de outros encargos por conta dos débitos advindos dessa inadimplência. No que concerne às empresas, acredita-se, teriam melhor perspectiva de sucesso, com conseqüente redução no índice de falências (ALMEIDA e ROSS, 2000, p.3).

## **2.6 Os bancos como fontes de financiamento das empresas no Brasil**

Um dos aspectos mais críticos nas MPE`s é que, encontrando-se no segmento ascendente do ciclo de desenvolvimento, quando são necessários contínuos investimentos para o seu crescimento, muitas vezes, elas precisam de um volume de recursos superior à sua capacidade de geração interna. Além disso, são também escassas suas possibilidades de captação de empréstimos no segmento bancário tradicional, principalmente em função de não disporem de garantias em volume compatível com os recursos de que necessitam (SOLEDADE et al, 1996, p.7).

A captação de recursos, através de financiamentos e empréstimos em bancos comerciais ou públicos, para as MPE`s , muitas vezes, as expõem ao pagamento de juros elevados, que ocasionam uma deterioração de suas margens de lucro, num mercado onde incertezas de várias naturezas (econômica, insucesso no lançamento de um novo produto, corte súbito de encomendas etc.), que fogem o controle do pequeno empresário, podem comprometer seu fluxo de caixa em períodos mais críticos (SOLEDADE et al, 1996, p.7).

Pinto et al. (2007, p. 155), esclarece que a realidade brasileira, “desde a desmobilização do sistema público de fomento em meados dos anos 1990, tem sido imputado ao “mercado” a responsabilidade majoritária pelo acesso aos recursos necessários à condução dos planos de negócios das MPMEs, incluindo-se o repasse de recursos públicos do BNDES”.

O autor acima citado esclarece que devido a desmobilização do sistema público de fomento, em consequência das políticas de estabilização e das sucessivas crises financeiras, observadas durante os anos 1980 e 1990, “os bancos públicos foram progressivamente deteriorando suas carteiras, sendo privatizados ou extintos ao longo dos anos 1990 contribuindo para a responsabilização do “mercado” privado como repassador majoritário de recursos públicos a MPMEs”.

No entanto, especificidades da economia brasileira levaram os bancos privados a experimentar dificuldades para prover acesso ao crédito nas quantidades, a preços e em condições que viabilizassem a aceleração nas taxas de crescimento da economia nacional. Esse fato tem reprimido especialmente os planos de negócios das pequenas e médias empresas, que são a base do crescimento do emprego e da renda per capita (PINTO et al., 2007, p.160).

Conforme dados apresentados por Pinto et al. (2007, p.150) através da análise dos dados da pesquisa Sebrae de outubro de 2006, do total de 1,3 milhões de MPEs existentes no Estado de São Paulo em 2005, apenas 36% em média haviam tomado recursos em instituições financeiras públicas ou privadas nos último cinco anos, o que denota a descrença dos empreendedores no atendimento aos requisitos para o crédito.

A falta de garantias reais foi o argumento principal (20% - 30% dos casos) apresentado por instituições financeiras para a dificuldade no acesso ao crédito para MPMEs, e em apenas 20%-25% dos casos classificou-se o impedimento com base na inviabilidade do plano de negócio apresentado.

O comportamento das MPMEs é avesso ao crédito, preferindo-se fundear giro e investimentos em capital próprio. A principal fonte de recursos de terceiros em 2005 foi o crédito com fornecedores (43%), e os empréstimos com bancos foram de apenas 24% (11% com bancos públicos), destacando que entre as MPMEs que demandam empréstimos, mais da metade desejava até R\$20.000,00, com prazo de pagamento de até 36 meses (SEBRAE, 2006).

A mesma pesquisa Sebrae (2006, p.12) ao perguntar - o que acha que poderia ser feito para facilitar a tomada de novos empréstimos pelas micro e pequenas empresas - obteve algumas respostas que demonstra a problemática do acesso ao crédito na perspectiva dos proprietários das MPMEs: 61% dos seus proprietários desejam taxas de juros menores, 34% menos burocracia/documentos, 18% aspiram prazos mais longos para pagamentos, 10% menos exigências de garantias.

Recomenda que o acesso ao crédito também poderá ser ampliado “ por meio da melhoria da gestão nas empresas, maior visibilidade das informações (ex. Plano de Negócio), ampliação das alternativas de financiamento e maior divulgação das que já existem” (SEBRAE, 2006, p.15).

Pelo elevado potencial de geração de emprego e distribuição de renda, conforme Pinto et al. (2007), assume-se como urgente e prioritária a necessidade de modificação substantiva no acesso financeiro de MPMEs no horizonte 2007-2010, como condição necessária, ainda que não suficiente, para a aceleração do crescimento com promoção de justiça social.

Pode-se, portanto, concluir que as barreiras ao acesso financeiro decorrem da distância entre os requisitos exigidos pelas instituições financeiras, que atuam em ambiente competitivo internacional, e as condições específicas das MPMEs brasileiras. Dessa maneira, o afastamento observado entre os anseios de MPMEs e de bancos é proporcional à distância estabelecida entre o centro próspero e a condição periférica brasileira (PINTO et al., 2007, p.158).

## 2.7 Linhas de crédito disponibilizadas pelos maiores bancos públicos brasileiros para as MPEs

### 2.7.1 BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

#### QUADRO 1

##### Produtos do BNDES direcionados para MPEs e MPMEs

<b>BNDES</b>	<b>Linhas de Financiamento</b>	<b>BNDES Automático; FINAME Equipamentos; FINAME Agrícola; Cartão BNDES.</b>
	<b>Programas de Financiamento</b>	Vigência Transitória, fixada previamente, para atender determinado segmento ou necessidades estratégicas.

Fonte: Adaptado pelo autor

Conforme informações do site do BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social- a Instituição foi criada em 1952 para promover o desenvolvimento do país, realizar financiamentos com recursos provenientes do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), com pagamento no médio e longo prazo e atraentes taxas de juros.

Os projetos de financiamento são analisados, devendo os empresários postulantes estarem preparados para gerir o empreendimento e oferecer garantias adequadas.

Podem ser financiadas pessoas jurídicas no porte de MPME's e pessoas físicas com efetiva atuação nos setores de transportes de cargas e na atividade agropecuária.

O BNDES aceita como projeto de investimento um conjunto de gastos em itens de investimento como, por exemplo, máquinas e equipamentos novos, obras civis novas e reformas, montagens, instalações, treinamento inicial das equipes de trabalho, aquisição e desenvolvimento de tecnologia e programas de computadores desenvolvidos no Brasil.

Além destes itens de investimentos, considerados fixos, um projeto também pode incluir uma parcela de capital de giro para o início e implantação das operações, denominado capital de giro associado.

Os recursos do BNDES estão disponíveis através das instituições financeiras credenciadas pelo mesmo, que são responsáveis pela análise e aprovação do crédito.

Nos casos de aquisição de máquinas, equipamentos e implementos, inclusive agrícolas, o interessado necessita somente de orçamento solicitado ao fabricante ou distribuidor credenciado junto ao BNDES, que é levado diretamente à instituição financeira credenciada, onde será solicitado o financiamento.

Para se candidatar a um financiamento é necessário que o interessado esteja em dia com as obrigações fiscais, tributárias e sociais, demonstre capacidade de pagamento, não apresente restrições cadastrais, não esteja em regime concordatário ou falimentar e disponha de garantias suficientes para assegurar o retorno do financiamento.

Os financiamentos oferecidos pelo BNDES se dividem em dois grupos: linhas e programas.

As linhas de financiamento possuem caráter permanente e são de aplicação generalizada, como o BNDES Automático, FINAME Equipamentos, FINAME Agrícola, Cartão BNDES e as de apoio à exportação.

Os programas de financiamento são de vigência transitória, fixada previamente, e possuem taxas de juros prefixadas.

## 2.7.2 Banco do Brasil S.A.

### QUADRO 2

#### Linhas de Crédito disponíveis para empresas- Banco do Brasil S.A.

<b>BANCO DO BRASIL</b>	<b>Capital de Giro</b>	<b>BB Giro Rápido; BB Giro Automático; Desconto de Cheques; Desconto de Títulos; Cheque Especial; BB Giro Décimo Terceiro.</b>
	<b>Investimentos</b>	Recursos Próprios- Leasing Credenciado pelo BNDES opera com recursos do PROGER, FAT E FINAME.

Apresenta um portfólio diversificado em opções de capital de giro, financiamento para investimentos e programas.

#### 2.7.2.1 Recursos para Capital de Giro

O BB Giro Rápido financia capital de giro composto de modalidade de crédito fixo e de crédito rotativo (cheque especial), com limite financiável mínimo de R\$2 mil e máximo de R\$100mil, conforme o limite de crédito do cliente, no prazo de 18 meses, com renovação automática e carência de até 59 dias para pagamento da 1ª parcela do capital, a taxa de 2,18% a.m. até 2,52% a.m. e a garantia exigida é fiança dos sócios ou de terceiros, dispensando garantias reais.

O BB Giro Automático financia especificamente o pagamento das compras efetuadas por meio do cartão Ourocard Empresarial, sendo destinado às micro e pequenas empresas com faturamento bruto anual de até R\$500 mil e com no mínimo 1 ano de atividade econômica, pelo prazo de até 12 parcelas mensais e sucessivas, com encargo financeiro de 2,44% ao mês, sendo exigida garantia de fiança dos sócios ou de terceiros.

Outro produto, também comum a outros bancos públicos e privados, é o desconto de cheques, que disponibiliza capital de giro, mediante desconto de cheques pré-datados emitidos por terceiros e custodiados no banco, destinando-se a pessoas jurídicas, empresários

individuais e pessoas físicas, com um prazo mínimo de 3 dias e máximo de 180 dias, com encargos financeiros a partir de 1,67% a. m., variando conforme o prazo da operação, sendo exigidas garantias fidejussórias e/ou reais.

O desconto de títulos é a modalidade de capital de giro, mediante antecipação do recebimento das vendas a prazo de bens e serviços, com prazo mínimo de 5 dias e máximo de 360 dias, com encargos financeiros a partir de 1,90% ao mês, variando conforme o prazo da operação, sendo exigida a garantia de fiança ou aval dos sócios ou de terceiros.

Outras modalidades de capital de giro é o cheque especial (cheque ouro) e a conta garantida BB, com taxas entre 2,28% a 7,65%, variando conforme a parceria negocial, com garantias de fianças dos sócios ou de terceiros e também garantias reais, dependendo do valor da operação e da parceria negocial.

O BB Giro Décimo Terceiro Salário financia capital de giro destinado a financiar o pagamento do décimo terceiro salário das empresas incluídos os encargos sociais, ficando disponível de agosto a janeiro de cada ano, destinada a empresas clientes do banco, no prazo de 12 meses, com encargos financeiros de 1,58% a 2,49% a.m. acrescido da TR, exigindo garantia fidejussória e/ou reais.

Através do BNDES Capital de Giro fornece capital de giro para micro, pequenas e médias empresas com faturamento bruto anual de até R\$60 milhões, localizadas em aglomerados produtivos definidos pelo BNDES, no prazo de 24 meses, incluindo até 12 meses de carência, com encargo financeiro de TJLP + 7,5% ao ano, com garantias fidejussórias com recursos líquidos compatíveis (dos sócios ou de terceiros) ou vinculação de recebíveis (títulos ou cheques) ou garantias reais.

Outro produto é o FAT Giro Setorial, que financia capital de giro destinado a suprir as necessidades das empresas industriais, mediante abertura de crédito com recursos do FAT, proporcionando geração ou manutenção de emprego e renda. Destina-se a empresas industriais, pertencentes aos setores couro calçadista, de máquinas e implementos agrícolas, madeiro-moveleiro, de fabricação de produtos têxteis e de confecção de artigos do vestuário e acessórios, com piso de R\$5 mil e teto de R\$5 milhões por operação, com prazo de 24 meses, incluídos até 12 meses de carência, com encargos financeiros de 2,5% a 2,8% ao ano + TJLP, exigindo garantias fidejussórias dos sócios ou de terceiros ou vinculação de recebíveis ou garantias reais.

### 2.7.2.2 Recursos para Investimentos

O portfólio do Banco do Brasil para financiar a investimentos nas MPMEs tem sua base como repassador de recursos do BNDES, através do PROGER - Programa de Geração de Emprego e Renda - FINAME, Cartão BNDES e leasing, somente este com recursos do próprio banco.

A finalidade é oferecer crédito para projetos de investimento com capital de giro associado, mediante apresentação de um plano de negócios pelas empresas interessadas, demonstrando capacidade para geração ou ampliação de emprego e renda.

O PROGER atende a diversos setores específicos da economia produtiva, sendo diversificado quanto ao foco para aplicação específica dos recursos, com o limite financiável de acordo com o limite de crédito do cliente, com prazo de 05 a 10 anos, dependendo do tipo de contratação, com carência de até 1 ano, taxas de 2% a 7% ao ano + TJLP, com garantias vinculadas aos próprios bens financiados ou fidejussórias dos sócios ou de terceiros e destinados a projetos de investimento e investimento com capital de giro associado.

Opera, ainda, com o cartão BNDES, que é o acesso direto do contratante a financiamento de máquinas, equipamentos industriais e insumos, com recursos do BNDES, sendo adquiridos diretamente no site do BNDES, com limite máximo de até R\$250 mil, com prazo de operação de 12, 18,24 ou 36 meses, com a taxa de 1,08% ao mês, garantido através de fiança dos sócios e/ou terceiros.

Outra operação de investimento é o BNDES automático, que se destina a projetos de investimento nos setores industrial, de infra-estrutura, de comércio e serviços, de tecnologia e de treinamento, sendo destinado a todas as empresas do país, com limite financiável de até R\$10 milhões, definido em função da capacidade de pagamento da empresa, com encargo financeiro a partir de 1,00% ao mês + TJLP, exigindo garantias fidejussórias e/ou reais.

O FINAME Empresarial é o financiamento à produção e à comercialização de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional credenciados no BNDES, destinando-se às empresas públicas e privadas, além das pessoas físicas do segmento de transporte autônomo de carga (caminhoneiros), no limite financiável de até 100% do valor das máquinas e equipamentos, com prazo de até 60 meses, com encargos financeiros a partir de 6,5% ao ano + TJLP, de acordo com a análise de crédito do cliente, com a exigência das garantias fidejussórias e alienação fiduciária do bem financiado.

A operação de Leasing é um contrato de arrendamento mercantil de veículos, máquinas e equipamentos novos ou usados, com opção ou não de aquisição do bem no final do contrato. O pagamento ao fornecedor é à vista, permitindo que o cliente negocie o melhor preço. O limite de crédito depende da avaliação do cliente, no prazo de 24 a 48 meses, com encargos financeiros de 1,65% a 2,80% ao mês prefixada, exigindo garantia fidejussória e ou hipoteca de bens da empresa que não o bem arrendado.

### 2.7.3 Caixa Econômica Federal – CAIXA

**QUADRO 3**  
**Linhas de Crédito disponíveis para empresas - Caixa**

<b>CAIXA</b>	<b>Capital de Giro</b>	<b>Giro CAIXA – recursos do PIS;</b> <b>Giro CAIXA – recursos Caixa;</b> <b>Crédito Especial Empresa – Amortização Única;</b> <b>Giro Caixa Fácil;</b> <b>Crédito Especial Empresa – Caixa parcelado;</b> <b>Com recursos do BNDES:</b> <b>Capital de Giro – PROGEREN;</b> <b>Cartão BNDES.</b>
	<b>Investimentos</b>	Credenciada BNDES – opera com recursos do PROGER, nas modalidades giro isolado, investimento e PROGER INVESTGIRO. Repassa recursos PROGER específicos para o setor de turismo e opera com FINAME.

Fonte: Adaptado pelo autor.

A Caixa Econômica Federal – CAIXA – como empresa pública, vinculada diretamente ao Ministério da Fazenda opera também como órgão repassador dos recursos do BNDES, além de investir recursos próprios e do PIS para composição de seu portfólio de capital de giro e investimento.

### 27.3.1 Recursos para Capital de Giro

Opera com o GIROCAIXA, na modalidade de recursos PIS e recursos Caixa, além do GIROCAIXA Fácil como linhas de crédito exclusivas para capital de giro para MPMEs, num prazo de pagamento de 12 meses e com garantia exigida de participação dos sócios como co-devedores e/ou acessória com garantias reais para todas estas operações.

A operação GIROCAIXA Recursos PIS é destinada a oferecer capital de giro para MPMEs clientes da CAIXA, atuando nos segmentos de comércio, inclusive exportação, indústria ou prestação de serviços, com faturamento anual de até R\$7 milhões, com limite máximo financiável de R\$50.000,00, no prazo de 12 meses, com encargos financeiros de 0,83% ao mês+TR.

O GIROCAIXA Recursos CAIXA tem um limite financiável de até R\$100.000,00, dependendo da avaliação da capacidade da empresa, com encargos financeiros de 2,79% ao mês + TR.

O GIROCAIXA Fácil tem um limite financiável de no mínimo R\$1.000,00 e máximo de R\$40.000,00, com encargos financeiros de aproximadamente 2,74% ao mês.

A Caixa oferece em seu portfólio, além dos produtos acima, o Crédito Especial Empresa CAIXA-AMU, com amortização única na data do vencimento do contrato, taxa prefixada, juros remuneratórios e demais encargos exigidos antecipadamente no ato da contratação, com limite de acordo com ao aprovado pela avaliação de risco da operação, sendo o mínimo de R\$3.000,00, com prazo de 01 a 59 dias, com encargos financeiros de 2,19% a 4,33%, variando de acordo com prazo, valor, conceito e parceria negocial, com as mesmas garantias exigidas das outras modalidades.

O Crédito Especial Empresa CAIXA – é um empréstimo com a modalidade do encargo financeiro ser pré ou pós-fixado, destinado a MPMEs clientes da Caixa, com limite mínimo de R\$3.000,00 e o máximo fica limitado ao aprovado pela avaliação de risco da operação, com prazo de 02 a 18 meses e encargos financeiros de 2,00% + TR para operações pós-fixadas a 4,75% para operações pré-fixadas.

Com os recursos do BNDES a CAIXA opera com o Capital de Giro – PROGEREN e o Cartão BNDES.

O Capital de Giro – PROGEREN financia apoio financeiro na forma de capital de giro às MPMEs localizadas em APL – Arranjos Produtivos Locais – visando aumentar a produção, emprego e massa salarial, com limite financiável de no mínimo R\$30.000,00 e no máximo R\$4 milhões para empresas de médio porte, dependendo da análise da capacidade de pagamento da empresa, com carência de 0 a 3 meses, prazo de amortização de 12 meses e encargos financeiros de aproximadamente 7,5% ao ano + TJLP, tendo como garantia exigida o aval dos sócios.

O Cartão BNDES segue as mesmas condições das outras instituições credenciadas, que é disponibilizar um limite, após avaliação de risco de crédito da empresa, para acesso direto do contratante a financiamento de máquinas, equipamentos industriais e insumos, adquiridos diretamente no site do BNDES, com limite máximo de até R\$250 mil, com prazo de operação de 12,18,24 ou 36 meses, com a taxa de 1,08% ao mês, garantido através de fiança dos sócios e/ou terceiros.

### 2.7.3.2 Recursos para Investimentos

A Caixa Econômica Federal – CAIXA como empresa pública é credenciada para operar com as linhas de crédito do BNDES, atuando como os demais, com os seguintes produtos BNDES automático, FINAME e PROGER INVESTGIRO CAIXA PJ.

## 2.8 PROGER – PROGRAMA NACIONAL DE GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA

**QUADRO 4**  
**Agentes credenciados e modalidades de operações do PROGER**

PROGER	Principais Agentes Credenciados	Modalidades
	Banco do Brasil	PROGER MPEs - Investimento
	Banco do Nordeste	PROGER MPEs – Capital de Giro isolado
	Caixa Banco da Amazônia	PROGER MPEs TURISMO – Investimento e capital de giro para empresas que atuam no segmento turístico.

Fonte: Adaptado pelo autor.

O Programa Nacional de Geração de Emprego e Renda – PROGER foi criado em 1994, pelo Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador – CODEFAT, através da Resolução CODEFAT nº. 59, de 25.03.1994.

É uma linha de crédito, instituída pelo Ministério do Trabalho, voltada ao financiamento de investimentos fixos, capital de giro associado ou isolado, utilizando recursos do FAT- Fundo de Amparo ao Trabalhador para empreendimentos que visem à geração de emprego e renda.

Os principais agentes financeiros do PROGER são: Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Caixa Econômica Federal, Banco da Amazônia (MTE,2007).

Tem como destinatários dos recursos as MPEs, cooperativas e Associações de Produção e alguns setores produtivos específicos da economia e pessoas físicas, tornando-se numa das principais políticas do Governo Federal de combate ao desemprego.

Pode-se observar que será realizado um corte teórico nas várias modalidades do PROGER, somente considerando todas as modalidades voltadas para atendimento direto das necessidades das micro e pequenas empresas, sendo estas o foco desta pesquisa.

Para pleitear a contratação as empresas devem procurar alguma instituição credenciada de sua preferência, onde terá início a elaboração de um cadastro da empresa e dos sócios e/ou dirigentes; se aprovado, “o proponente elabora e apresenta o Plano de Negócios ou também denominado de Projeto de Investimento, com informações e estimativas que indicam ou contra-indicam a realização do investimento”. (Caixa, manual normativo área comercial,p.13)

A instituição credenciada analisa a viabilidade do plano, a capacidade de pagamento e as garantias oferecidas.

São financiáveis através do PROGER:

- a) Capital de giro isolado destinado a suprir as necessidades de insumos e bens essenciais à atividade do empreendimento;
- b) Capital de giro associado ao investimento fixo destinado a suprir as necessidades de execução das atividades previstas no Plano de Negócio;
- c) Investimentos fixos representados por bens, inclusive equipamentos nacionais e importados, e serviços inerentes às atividades do proponente, previstos no Plano de Negócios apresentado.

A modalidade PROGER MICRO E PEQUENA EMPRESA – INVESTIMENTO pode ser contratado para investimentos fixos, representados por bens, inclusive equipamentos de origem estrangeira já internalizados no país, e serviços inerentes à atividade da proponente, previstos no plano de negócios; capital de giro associado destinado a suprir as necessidades de execução das atividades previstas no plano de negócios; investimentos para implantação de sistemas de gestão empresarial, quando previstos no plano de negócios, exceto para as cooperativas e associações de produção; financiamento de máquinas e equipamentos usados, exceto os de informática; veículos de carga, produção nacional, modelo básico, com até 5 anos de uso, destinados à comprovada utilização nas atividades do empreendimento financiado.

O PROGER MICRO E PEQUENA EMPRESA – CAPITAL DE GIRO ISOLADO destinado a suprir as necessidades de insumos e bens essenciais à atividade do empreendimento das micro e pequenas empresas nas modalidades sem destinação específica e custeio do 13º salário.

Para as empresas da cadeia produtiva do setor de turismo o PROGER MICRO E PEQUENA EMPRESA – TURISMO - INVESTIMENTO E CAPITAL DE GIRO são linhas de crédito com taxas diferenciadas, para as mesmas finalidades da modalidade investimento, podendo ser o capital de giro isolado ou associado ao projeto, conforme plano de negócios aprovado pela instituição credenciada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se afirmar que não há ciência sem o emprego de métodos científicos, conforme a seguinte afirmativa:

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros- traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.83)

Para a classificação desta pesquisa, toma-se como base a apresentada por Vergara (2000, p.46) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa ora proposta tem caráter exploratório e descritivo.

A pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (Vergara,2000,p.47).

Martín Pérez (2006,p.32) esclarece esta questão afirmando que o estudo exploratório “tenta abrir pistas ou caminhos em assuntos que ainda não foram pesquisados ou foram pouco estudados, ou também, abordar, sob um enfoque novo ou aspecto particular, o que já fora pesquisado ou enunciado como teoria”.

A pesquisa descritiva “pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (Vergara,2000,p.47).

Segundo Martín Pérez (2006, p.29) o estudo descritivo “realiza o retrato de um grupo através da análise de suas características e propriedades e, principalmente, das relações encontradas nesse grupo”.

Quanto aos meios a pesquisa foi realizada através de investigação documental *ex post facto* e Estudo de Caso.

Investigação Documental, tendo em vista que a pesquisa foi realizada tomando-se por base os dados disponíveis nos sistema de empréstimos e financiamentos da Caixa Econômica Federal identificando as empresas que obtiveram recursos do PROGER, no período de 31 de outubro de 2003 a 11 de dezembro de 2006, através da agência de Conselheiro Lafaiete.

Vergara (2000, p.48) esclarece que “ex post facto” refere-se a um fato já ocorrido, aplicando-se quando o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis.

Estudo de Caso “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas, como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento” (Vergara, 2000, p.49).

A respeito do mérito e da limitação desta modalidade de pesquisa esclarece Jesus Martín Pérez:

O mérito desta modalidade de pesquisa reside em facilitar , através de muitos elementos levantados, a compreensão do fenômeno, bem como de suas relações com o ambiente físico ou social, identificando os fatores que o influenciam ou que são por ele influenciados. E a sua limitação é o pequeno espaço para transferir ou generalizar os resultados, obtidos dentro de um contexto, para outros contextos, mesmo que semelhantes.”(MARTIN PÉREZ, 2006, p.29)

Yin (2001, p.32) afirma também que o estudo de caso “é uma investigação empírica sobre um “fenômeno dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Já se realizaram estudos de caso sobre “decisões, programas de vários tipos, sobre o processo de implantação de alguma coisa em alguma empresa ou entidade e sobre uma mudança organizacional.” (YIN, 2001, p.44)

Visa explicar ou descrever uma determinada situação a partir de uma necessidade identificada e, para isto, seleciona-se uma amostra do universo em questão, elabora-se um instrumento de coleta de dados, aplica-se o instrumento, efetua-se um tratamento estatístico, e se faz uma análise comparativa entre os dados, um padrão de referência e bibliografias; após, conclui-se o trabalho obtendo-se então as descobertas. (JUNG,2004,p.158)

A primeira etapa da pesquisa consiste na confecção da amostra utilizada, através do levantamento dos dados oriundos da investigação documental “ex post facto”, levantados no sistema de empréstimos e financiamentos da agência da Caixa Econômica Federal de Conselheiro Lafaiete, dentro das limitações do período disponível, ou seja a partir de 31 de outubro de 2003, tendo em vista que o PROGER tem o prazo máximo de contratação de até 48 meses. O QUADRO 5 apresenta a relação dessas empresas:

#### QUADRO 5

**Empresas atendidas pelo PROGER no período 2003 a 2006- CAIXA Ag. Conselheiro Lafaiete**

<b>Ano</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Quantidade de</b>				
<b>Contratos</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>17</b>
<b>PROGER</b>				

Fonte: Sistema de Empréstimos e Financiamentos CAIXA - nov./2007.

Tomando-se por base o período a partir de 2003, onde foram contratadas 6 operações de PROGER, foram escolhidos aleatoriamente, de forma não-probabilística e por julgamento do pesquisador, não se levando em conta o ramo de atividade, o porte das empresas, a destinação dos recursos e a modalidade do PROGER, outras 6 empresas nos anos seguintes até 2006, totalizando 24 empresas.

Verificou-se que todas as empresas selecionadas estão em funcionamento atualmente.

A segunda etapa da pesquisa consistiu na elaboração de um questionário estruturado contendo 16 questões objetivas e 5 subjetivas, divididas em 6 seções, a saber:

- Informações sócio-econômicas e cultural do empreendedor;
- Informações sobre a empresa;
- Sobre a prática de se recorrer a empréstimos e financiamentos;
- O processo de elaboração do Plano de Negócios;
- A prática da função administrativa do Controle na empresa;
- Considerações finais.

Em seguida foi realizada a aplicação do questionário, através de visitas às empresas ou por telefone, priorizando as visitas *in loco*.

De posse dos questionários respondidos a etapa seguinte consistiu no tratamento dos dados, a partir de cálculos matemáticos, relacionando as múltiplas variáveis encontradas nas respostas às questões objetivas, isto é a frequência das respostas em todos os questionários aplicados.

As questões subjetivas foram analisadas confrontando a teoria e a prática, mensurando as respostas comuns em mais de um questionário, porém retratando todas as demais para confrontar os dados coletados com os objetivos da pesquisa.

A limitação da metodologia escolhida está na reduzida amostra utilizada, abrangendo somente uma agência, porém as limitações de tempo e custo, somadas à capilaridade da Caixa Econômica Federal em todo o país, não permitiu tão ampliação.

Os resultados quantitativos foram apresentados, através da tabulação dos dados e construção de gráficos utilizando-se o editor de planilhas do aplicativo Excel 2003 do pacote Office da Microsoft.

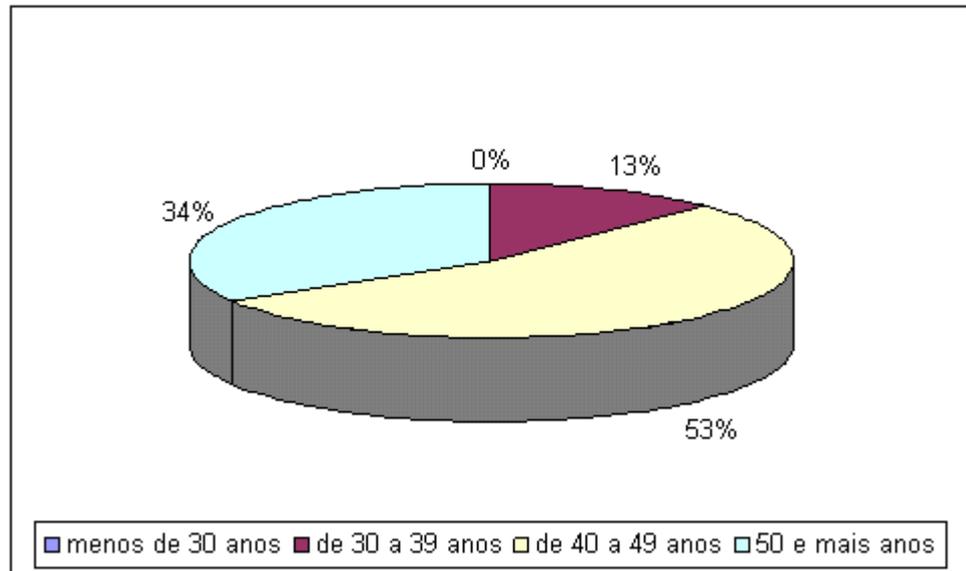
Os resultados qualitativos foram apresentados de forma descritiva, dispostos em tabelas, confeccionadas para facilitar o entendimento da visão estratégica dos empreendedores comparando as vantagens e desvantagens competitivas que eles identificaram durante o processo de elaboração do Plano de Negócios.

Os resultados das outras questões qualitativas foram apresentados de forma descritiva.

Em ambos os resultados, o principal objetivo é verificar se a elaboração de um plano de negócios desperta ou não o empreendedor para a necessidade de implantação e aperfeiçoamento dos processos de controle da gestão econômica e financeira em sua empresa, como parte de uma visão estratégica do seu negócio.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Descrição e análise das informações sócio-econômicas e cultural dos empreendedores



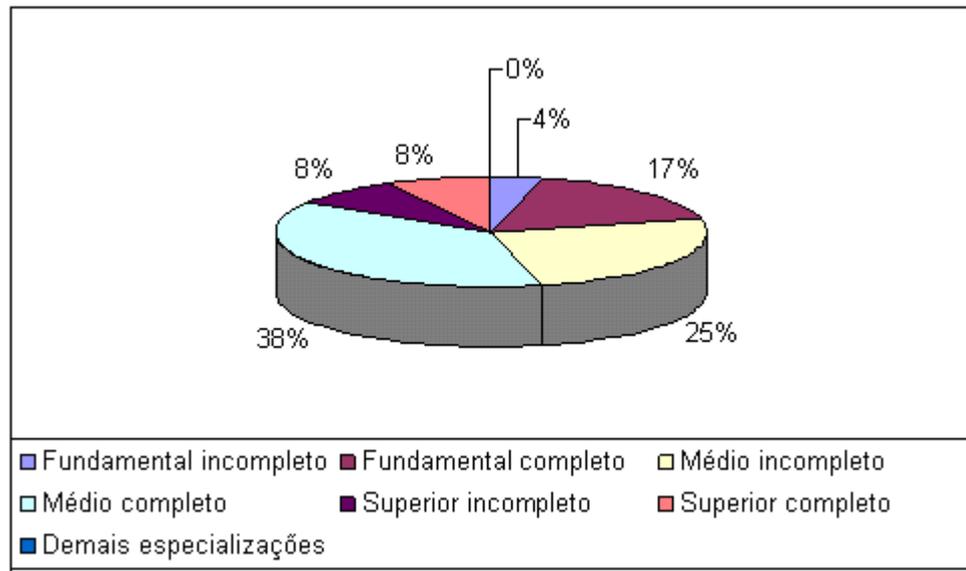
**GRÁFICO 3: Idade dos Empreendedores**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Os dados dispostos no GRAF. 3 demonstram que há uma predominância da idade dos empreendedores entre 40 e 49 anos, com 53% (13), seguidos da classe formada pelos acima de 50 anos, 34% (8) e da classe entre 30 a 39 anos, com 13% (3) e nenhum empreendedor com idade menor que 30 anos.

Verifica-se que a busca dos recursos do PROGER está centralizada nos empreendedores com perfil de amadurecimento intermediário de idade, seguidos dos empreendedores mais maduros e em pouca quantidade dos mais jovens.

Os entrevistados da faixa etária de maior participação nesta amostra demonstraram disposição para expansão de suas atividades, buscando novos mercados, diversificando atividades e inovações nas suas áreas de atuação. Isso poderá ser percebido e explicado através da análise dos resultados de outros itens desta pesquisa.

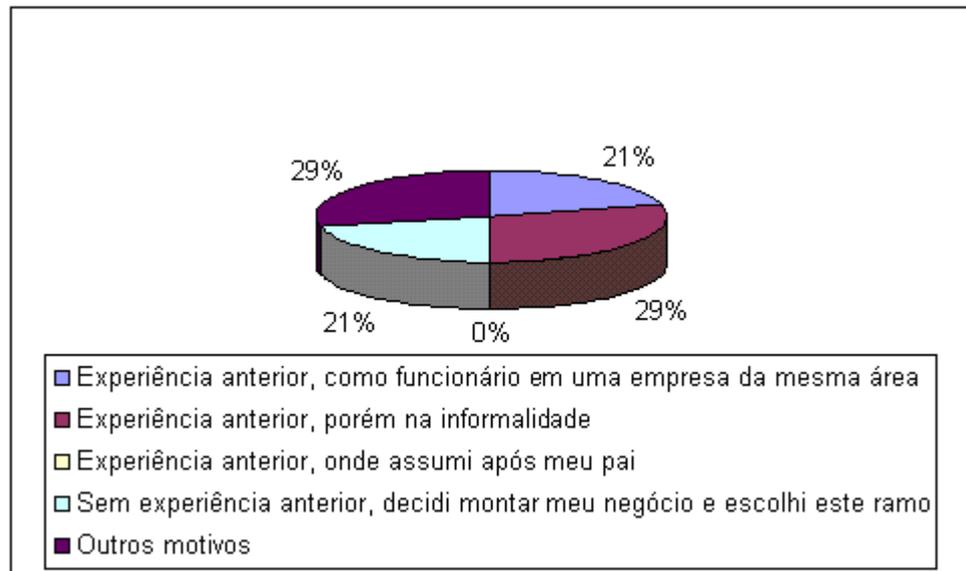


**GRÁFICO 4: Nível de Escolaridade**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

De acordo com os dados dispostos no GRAF. 4 sobre o nível de escolaridade dos empreendedores a maioria possui ensino médio completo, 38% (9). Seguidos dos que possuem como escolaridade ensino médio incompleto, 25% (6). Com ensino fundamental completo 17% (4) e 8% (2) possui curso superior completo e na mesma porcentagem os que possuem curso superior incompleto. Apenas 4% (1) dos entrevistados possuem ensino fundamental incompleto.

Estes resultados ratificam as análises das pesquisas realizadas no país que demonstram uma expressiva melhoria no nível de escolaridade dos atuais empreendedores, onde nesta amostra, a maioria possui ensino médio completo.



**GRÁFICO 5: Experiência anterior na área de atuação da empresa**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Os dados demonstram que 29% (7) dos entrevistados atuavam no ramo de suas atuais empresas, porém na informalidade e outros 29% (7) ingressaram no ramo empresarial por outros motivos.

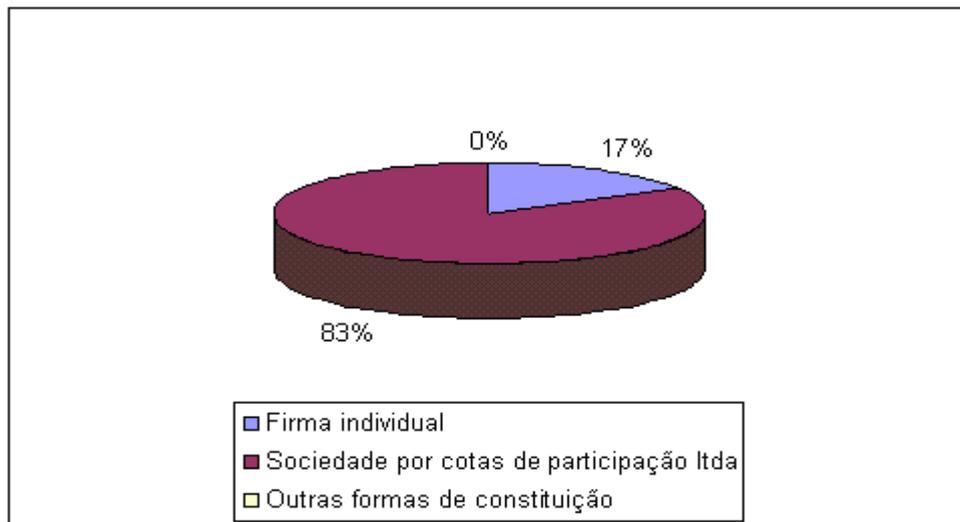
Seguidos dos outros 21% (5) que sem experiência anterior, decidiram montar seus negócios e escolheram o ramo que atuam e igualmente os que possuíam experiência anterior, porém como funcionários.

Outros motivos foram considerados pelos 29% (7) entrevistados que não possuíam experiência e alegaram os seguintes motivos para ingressarem na atividade empresarial:

- a) Pelo motivo de ter sido convidado e aceitou a sociedade para montagem do negócio 29% (2) ;
- b) Igualmente 29% (2) os que investiram como sendo uma oportunidade;
- c) Outros 42% (3) estavam desempregados e investiram suas economias nas montagens de seus estabelecimentos.

Estes dados evidenciam que o empreendedorismo ocorre tanto por oportunidade, quando o indivíduo busca um ramo para investir, buscando conhecimento e planejando suas ações para atuar no ramo de atividade escolhido e os que buscam empreender por necessidade, onde igual percentual apenas legalizou a situação da empresa perante o Estado, pois já atuavam na informalidade.

## 4.2 Informações sobre a empresa

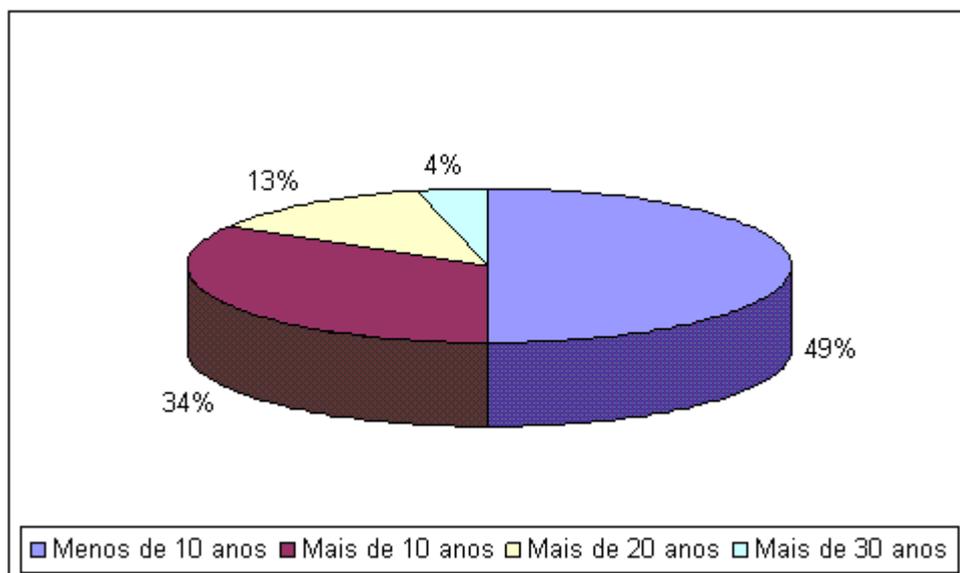


**GRÁFICO 6: Forma de constituição**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Os dados demonstram que 83% (20) das empresas são constituídas na forma de sociedade por quotas de participação limitada e 17% (4) sob a forma de firma individual.

A pesquisa mostra que a maioria dos empreendedores buscou sócios para levantar os recursos financeiros necessários à instalação e funcionamento dos seus empreendimentos.

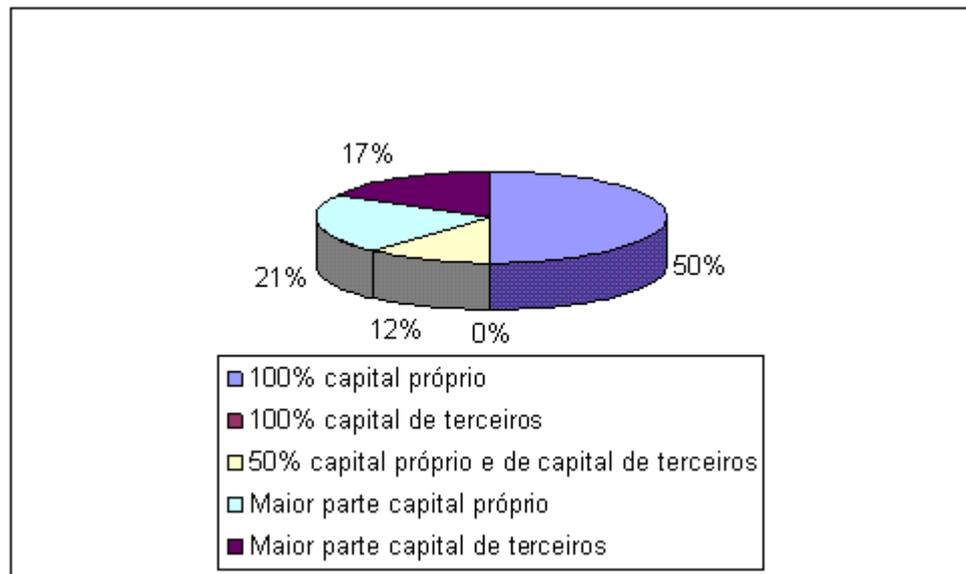


**GRÁFICO 7: Tempo de atuação da empresa no mercado**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Os dados apontam que 49% (11) das empresas que utilizaram os recursos do PROGER no período de 2003 a 2006, através da Caixa, ag. Conselheiro Lafaiete, estão no mercado a menos de 10 anos. Outras 34% (8) com mais de 10 anos, 13% (3) com mais de 20 anos e 4% (1) com mais de 30 anos de existência.

A maioria das empresas já passou a fase inicial do seu ciclo de vida, considerada crítica, e estão em fase de expansão de suas atividades, buscando a perenidade de suas atuações no mercado.



**GRÁFICO 8: Tipo de capital para início das atividades**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

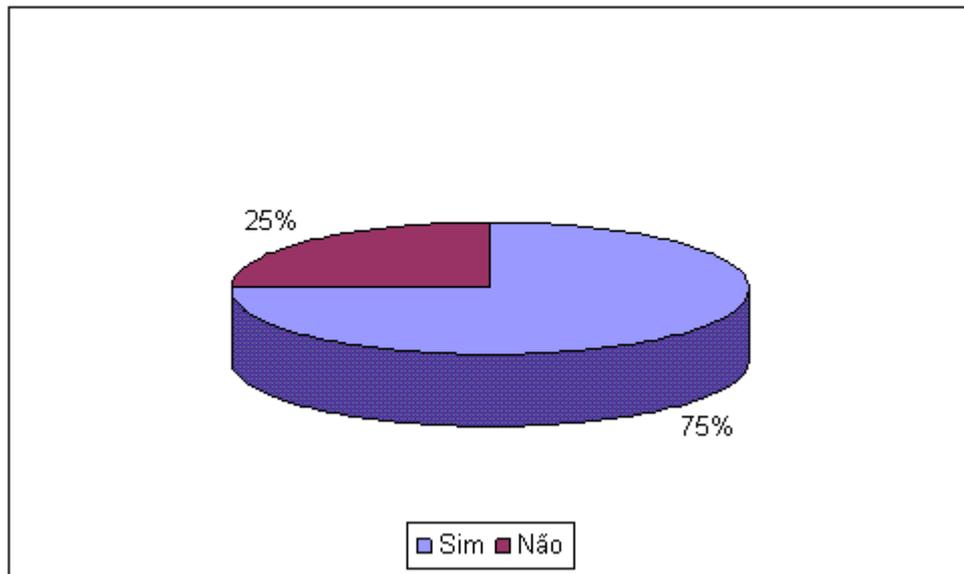
Conforme demonstra o GRAF. 8, 50% (12) dos entrevistados iniciaram suas atividades com 100% de recursos próprios e 21% (5) afirmaram que também a maior parte dos recursos utilizados foram próprios. 17% (4) utilizaram capital de terceiros, considerando os recursos de parentes e amigos que emprestaram para o início das atividades empresariais, pois mesmo com a participação de outro sócio, eles não dispunham da totalidade dos recursos necessários para o investimento inicial.

12% (3) dispuseram da metade dos recursos necessários, mas complementaram também buscando sócios ou utilizando também recursos de terceiros para a instalação e o funcionamento inicial do negócio.

A análise dos dados demonstra que a maior parte dos empreendedores utilizou apenas seus recursos próprios ou de sócios para abertura de suas empresas, com participação de terceiros, através de empréstimos. Não houve participação de empréstimos e

financiamentos do setor financeiro, confirmando a dificuldade do acesso às linhas de crédito para abertura de empresas, sendo considerado um investimento de alto risco este tipo de operação.

### 4.3 Sobre a prática de se recorrer a empréstimos e financiamentos



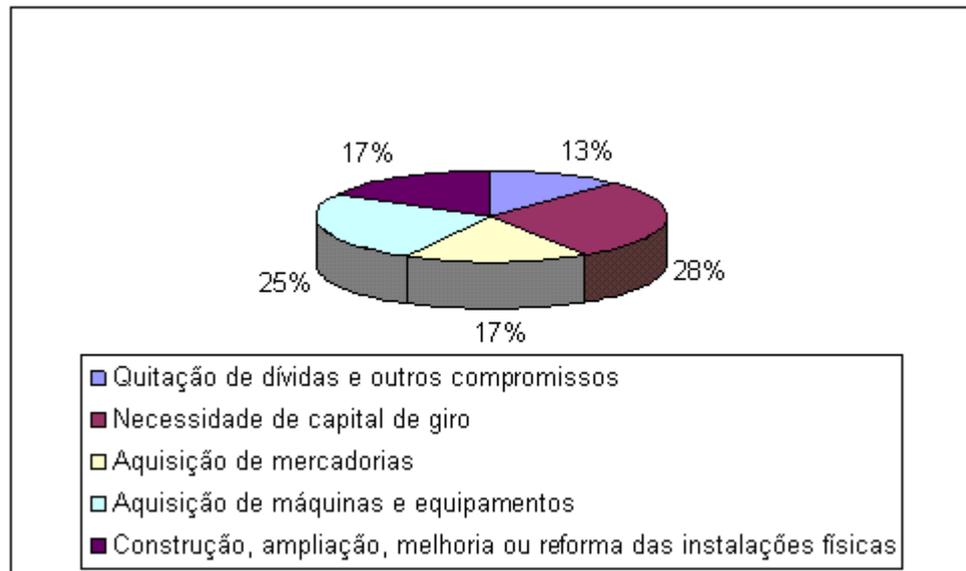
**GRÁFICO 9: Utilização de recursos de empréstimos e financiamentos sempre que necessários à empresa**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Os empreendedores que utilizaram aos recursos do PROGER no período pesquisado possuem uma prática de busca de recursos para suas empresas provenientes de empréstimos e financiamentos bancários. 75% (18) afirmaram que utilizam estes recursos e 25% (6) disseram que preferem utilizar recursos próprios ou reinvestirem o lucro, porém não buscam os recursos em bancos, pois temem juros, taxas, prestações e dívidas.

Durante a entrevista demonstraram posturas conservadoras dos que responderam que não, até mesmo pela forma como administram suas empresas, como percebe-se na disposição de outros dados nesta pesquisa.

Os que recorrem a empréstimos e financiamentos vêem isto como uma oportunidade, pois analisam taxas, tarifas e outros encargos e quando percebem rentabilidade empregam estes recursos na atividade produtiva da empresa.



**GRÁFICO 10: Finalidades dos recursos advindos de empréstimos e financiamentos**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Dos entrevistados 28% (7) afirmaram que utilizam recursos de empréstimos quando necessitam de capital de giro e percebem que vale a pena utilizar estes recursos. Avaliam o custo e a rentabilidade, destacando que todos disseram que contratam no menor tempo possível para pagamento rápido e buscar liquidar a dívida antes do prazo contratado.

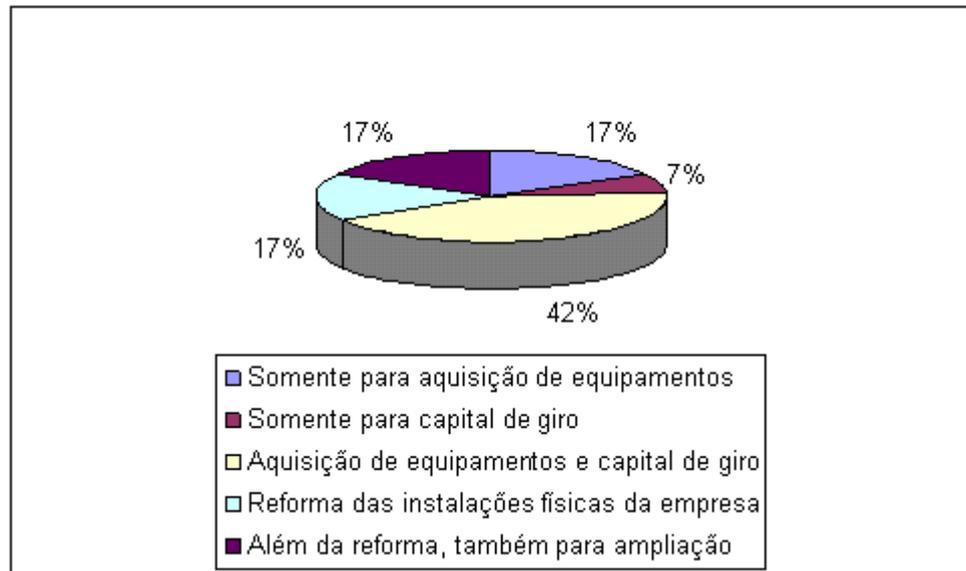
25% (6) utilizam os recursos de empréstimos e financiamentos, principalmente o PROGER e *leasing* em outras instituições bancárias para aquisição de máquinas e equipamentos.

17% (4) recorrem a empréstimos para aquisição de mercadorias e o mesmo percentual de empreendedores busca empréstimos e financiamentos, principalmente o PROGER, para construção, ampliação, melhoria ou reforma das instalações físicas de suas empresas.

13% (3) buscam empréstimos para quitação de dívidas e outros compromissos, principalmente os que não dispõem de um capital de giro suficiente para pagamento de obrigações governamentais e salários no final do ano. Alguns entrevistados demonstraram que sempre buscam recursos baratos em bancos para quitar estes encargos.

Os dados demonstram que o empreendedor ainda considera altas as taxas de juros praticadas pelos bancos, incluindo taxas, tarifas de contratação das operações e outras despesas bancárias. Vêm com desconfiança o mercado financeiro e temem a alta dos juros.

Este estudo confirma que o acesso ao crédito para as PMEs no Brasil ainda é algo a ser desenvolvido, principalmente superando os entraves burocráticos, fiscais e culturais, onde os empreendedores precisam sentir-se seguros para buscarem os recursos.



**GRÁFICO 11: Destinação dos recursos contratados pelo PROGER**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Do total de 24 empreendedores, 42% (10) dos entrevistados responderam que buscaram os recursos do PROGER para aquisição de máquinas, equipamentos e capital de giro associado, devido ao baixo custo da operação.

17% (4) buscaram os recursos do PROGER somente para aquisição de equipamentos, o mesmo percentual contratou para reforma e outros 17% (4) para ampliação das instalações físicas da empresa, porém sem capital de giro associado. 7% (2) dos entrevistados buscaram o capital de giro isolado, devido ao baixo custo da operação.

Na Caixa o PROGER é disponibilizado de forma isolada ou associada, sendo um percentual em investimento fixo e outra em forma de capital de giro.

A Caixa possui uma operação específica para capital de giro, repassando recursos do PIS, com uma taxa de juros menor que a do PROGER, o que demonstra baixo índice de utilização do capital de giro isolado.

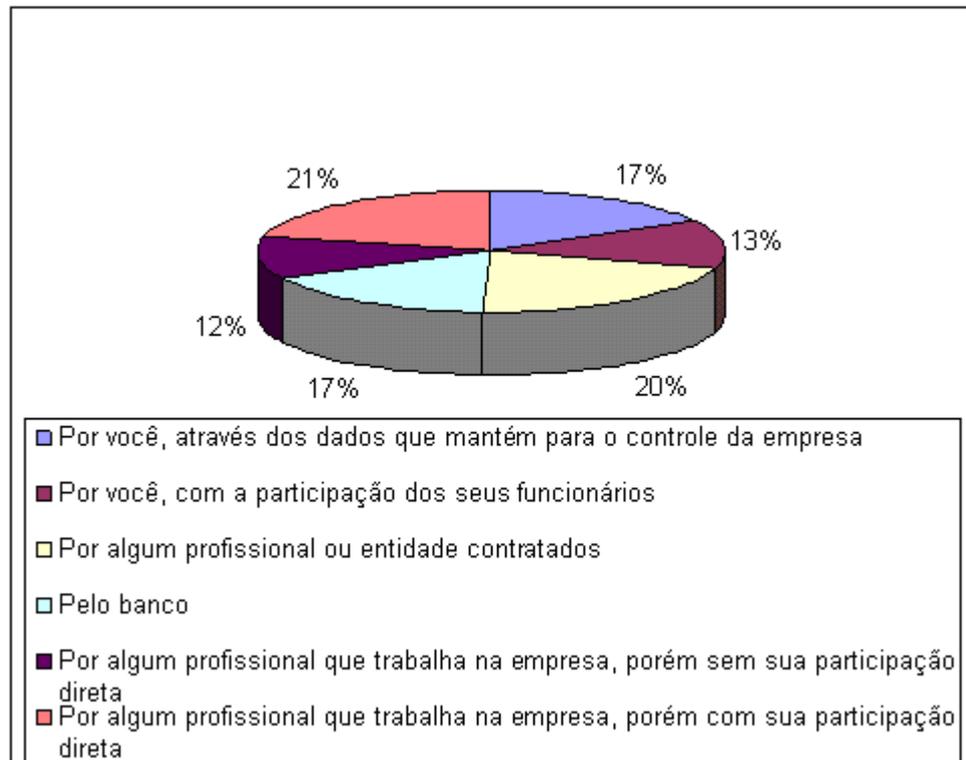
#### 4.4 Sobre o processo de elaboração do Plano de Negócios



**GRÁFICO 12: Número de vezes em que foi elaborado um Plano de Negócios para a empresa**  
 Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Da amostra utilizada nesta pesquisa, 41% (10) dos entrevistados afirmaram que já foi confeccionado mais de duas vezes um plano de negócios para suas empresas. 25% (6) afirmaram que já foi feito mais de um plano de negócios, no máximo chegando a dois. 21% (5) afirmaram que somente uma vez quando foi solicitado pelo banco. 12,5% (3) disseram que elaboram um plano de negócios sempre que necessário, para ser utilizado como instrumento de monitoramento dos controles e da gestão estratégica da empresa.

Dos 3 entrevistados, que representam 12,5% do total, quando afirmam que elaboram um plano de negócios sempre que necessário à empresa, 1 é graduado em Administração e todos já participaram de cursos sobre Empreendedorismo promovidos pelas suas entidades representativas.



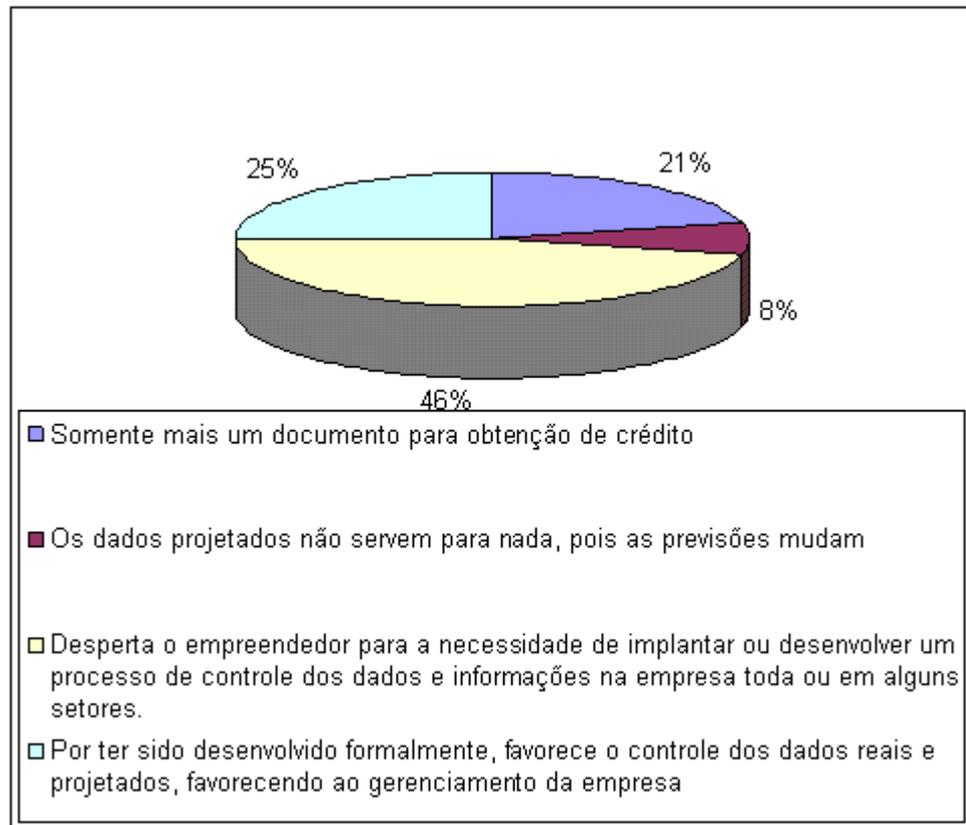
**GRÁFICO 13: Processo de elaboração do Plano de Negócios**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Dos 24 entrevistados, 21% (5) afirmam que o plano de negócios que foi elaborado para a empresa foi por um funcionário, porém com a participação direta do empreendedor e 20% contrataram o serviço necessário à elaboração do plano de negócios.

17% (4) afirmaram que o plano de negócios é sempre elaborado pela instituição bancária onde contrataram as operações em que foi necessária sua apresentação e o mesmo percentual afirmou que foi feito por ele, através dos dados que dispõe para o controle da empresa. 13% (3) dos entrevistados também elaboraram o plano de negócios, porém com a participação direta de funcionários da empresa com conhecimento sobre as diversas áreas que compõem um plano de negócios. 12% (3) dos entrevistados somente solicitaram que um profissional da sua empresa elaborasse um plano de negócios, para atender a uma solicitação da instituição financeira, sem participar diretamente deste processo.

Analisando estes dados percebe-se que associando os que afirmaram que eles mesmos elaboraram o plano de negócios com seus próprios dados (17%) e outros que elaboraram com a participação dos funcionários (13%) e os que solicitaram ao funcionário a elaboração, mas participaram do processo (21%) concluímos que 51% dos empreendedores pesquisados possuem conhecimento sobre as partes que compõem um plano de negócios e seu processo de elaboração.

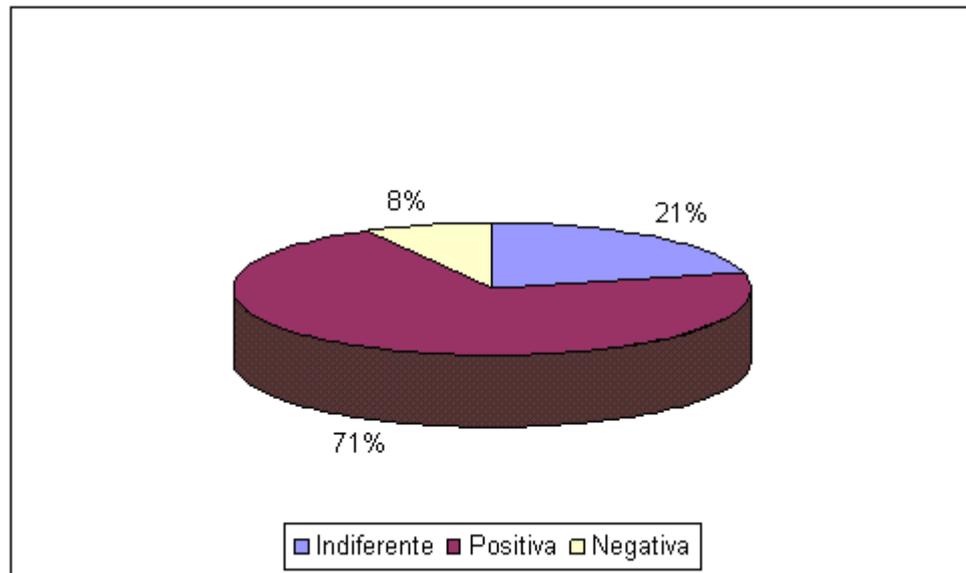


**GRÁFICO 14: Visão dos empreendedores sobre a utilização dos dados e informações disponíveis no plano de negócios**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Esta pergunta foi respondida por 46% (11) dos entrevistados que a utilização dos dados e informações disponíveis no plano de negócios, principalmente pelos dados que foram demandados durante o processo de elaboração, despertou-lhes para a necessidade de implantar ou desenvolver um processo de controle na empresa toda ou, pelo menos, em alguns setores, pois mostra a realidade da empresa no momento em que o plano está sendo confeccionado e serve de parâmetro para verificar se os resultados estão sendo alcançados.

Verificou-se que 25% (6) afirmaram que a forma estruturada do plano escrito desperta a disciplina para o controle dos dados reais e projetados na empresa, favorecendo o gerenciamento. 21% (5) vêem o plano de negócios somente como mais um documento que o banco solicitou e eles informaram e que os dados não são confiáveis, pois não traduz a realidade da empresa, mas é feito somente para ela contratar o valor que necessita. 8% (2) desconhecem a utilização dos dados, afirmando que não servem para nada, pois o mercado é mutável, assim como as previsões dispostas no plano.



**GRÁFICO 15: Avaliação da experiência de elaboração um Plano de Negócios para a empresa**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

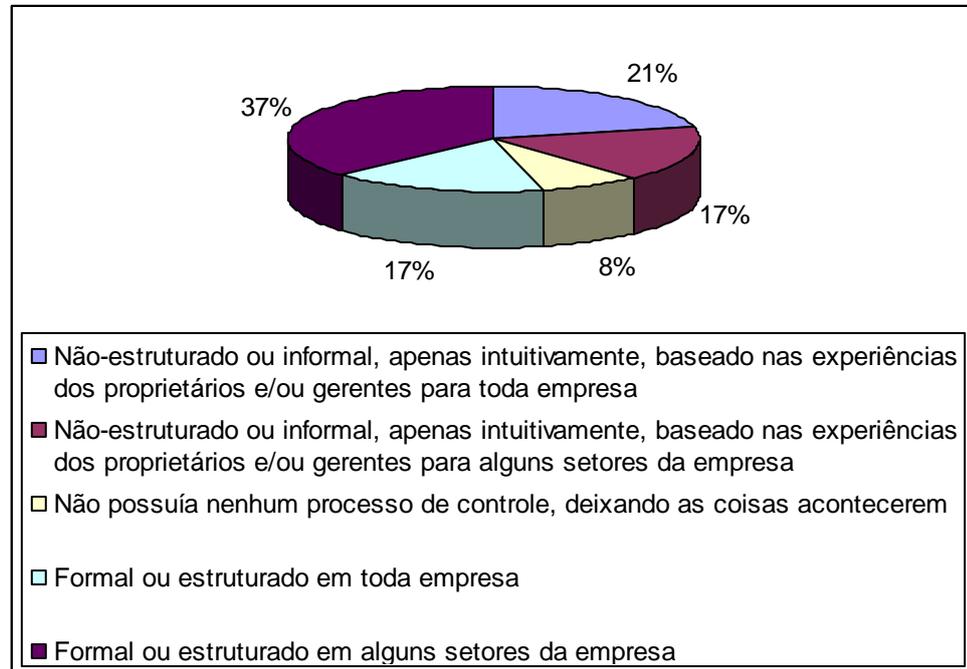
Esta pergunta foi respondida por 71% (17) dos entrevistados como uma experiência positiva, 21% (5) considerou indiferente e 8% (2) negativa.

Os 21% que consideraram indiferente, em sua totalidade, não participaram da elaboração do plano e o foco era somente a contratação do PROGER.

Os 8% que afirmaram ter sido uma experiência negativa destacaram ser um mero formulário para atender à burocracia da Caixa, desconheciam os dados ali projetados e os recursos que pleitearam, em sua maioria, foram disponibilizados a menor.

O percentual daqueles que consideraram a experiência como positiva ratifica os dados dispostos nesta seção sobre a validade do processo de elaboração do plano de negócios para a maioria dos empreendedores, principalmente quando participam diretamente do processo de elaboração.

## 4.5 A prática da função administrativa do Controle na empresa



**GRÁFICO 16: A prática do Controle na empresa anterior à elaboração de um Plano de Negócios**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

Da amostra de 24 empreendedores pesquisados 37% (9) afirmaram que anteriormente à elaboração de um plano de negócios a empresa tinha controle formal e estruturado somente em alguns setores.

Quando se perguntou em quais setores havia o controle formal e estruturado 9 respondentes apontaram o Contábil 7 vezes (78%), o Recursos Humanos com 5 citações, (56%) e o Financeiro 4 vezes (45%).

Considerando como setor financeiro o pagamento aos fornecedores e o recebimento das contas dos clientes, bem como o controle do saldo nos bancos.

O Contábil se destacou porque toda empresa tem necessidade dos serviços do profissional de contabilidade e contratam estes serviços para atenderem às necessidades tributárias, previdenciárias e de outros encargos que a empresa paga ao Estado.

O controle dos Recursos Humanos está diretamente relacionado ao trabalho do contador e às exigências legais, pois temem as consequências das contratações ilegais para a empresa.

Apenas 8% (2) admitiram que a empresa não possuía nenhum tipo de controle, deixando as coisas simplesmente acontecerem.

O controle intuitivo e baseado na experiência dos proprietários e gerentes para toda empresa foi citado por 21% (5) dos entrevistados, onde se verifica que esta questão é relacionada ao nível de escolaridade e à falta de alfabetização empresarial.

17% (4) afirmaram que mantêm um controle formal ou estruturado em toda empresa, utilizando-se da informática em todos os setores e níveis hierárquicos.

Outros 17% (4) admitiram que controlam de forma não-estruturada ou informal, baseando-se em suas próprias experiências no mercado, somente alguns setores da empresa que consideram importantes ou “estratégicos”, sendo citados vendas 2 vezes (50%), finanças 3 vezes (75%) e produção 3 vezes (75%).



**GRÁFICO 17: A prática atual do Controle na empresa**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

O GRAF. 17 aponta que de 24 empreendedores pesquisados 55% (13) afirmaram que mantêm controle formal e estruturado somente em alguns setores de suas empresas..

Quando se perguntou em quais setores havia o controle formal e estruturado os 13 respondentes apontaram os setores Contábil, Recursos Humanos e Vendas com (100%), Finanças 11 vezes (85%) e Produção 10 vezes (77%).

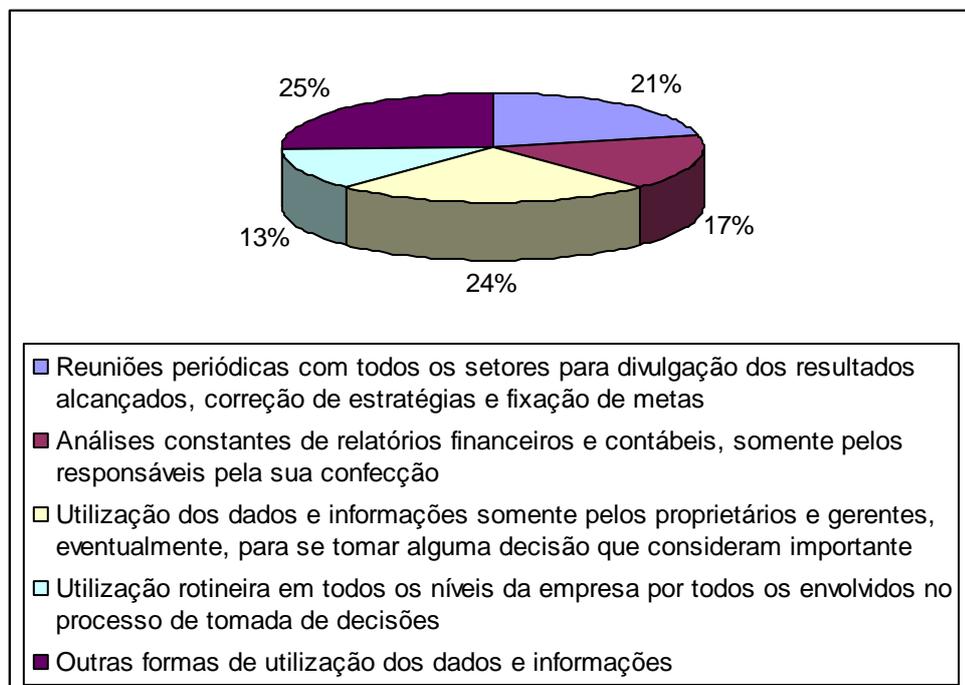
Considerando o disposto no gráfico anterior sobre a visão dos empreendedores em relação aos setores de suas empresas.

Nenhum empreendedor declarou que a empresa não possui nenhum tipo de controle, deixando as coisas simplesmente acontecerem.

O controle intuitivo e baseado na experiência dos proprietários e gerentes para toda empresa foi citado por 12,5% (3) dos entrevistados, onde se verifica que esta questão é relacionada ao nível de escolaridade e à falta de alfabetização empresarial.

25% (6) afirmaram que mantêm um controle formal ou estruturado em toda empresa, utilizando-se da informática em todos os setores e níveis hierárquicos.

Outros 8% (2) admitiram que controlam de forma não-estruturada ou informal, baseando-se em suas próprias experiências no mercado, somente alguns setores da empresa que consideram importantes ou “estratégicos”, sendo citados vendas, finanças e produção com 100% (2) e pós-venda com 50% (1).



**GRÁFICO 18: A utilização dos dados e informações provenientes do Controle**

Fonte: Resultados da pesquisa (2008)

De acordo com os dados apontados no gráfico acima 25% (6) empreendedores apontaram que utilizam os dados do controle para outras funções, além das citadas no questionário, destacando a valorização dos dados e informações do controle econômico e financeiro.

Dos 6 respondentes que assinalaram esta opção 83% (5) afirmaram que utilizam os dados para verificar diariamente o fluxo de caixa da empresa, outros 67% (4) utilizam para o

controle para gerenciar as duplicatas a pagar , 50% (3) utilizam os dados para controle das duplicatas a receber e 33% (2) utilizam também para acompanhar o valor que terá que pagar de impostos.

A respeito da utilização dos dados e informações resultantes do controle somente pelos proprietários e gerentes 24% (6) afirmaram que somente eles têm acesso aos dados e que são utilizados somente quando necessitam tomar alguma decisão importante para a empresa.

A realização de reuniões periódicas com todos os setores para divulgação dos resultados , correção de estratégias e fixação de metas é pratica rotineira para 21% (5) do total de 24 empreendedores entrevistados.

Outros 16,5% (4) afirmaram que na empresa é realizado o controle, porém os dados são analisados somente pelos responsáveis pela sua confecção.

Para 12,5% (3) a utilização dos dados e informações do controle é rotineira em todos os níveis da empresa e por todos os envolvidos no processo de tomada de decisões.

## **4.6 A visão estratégica da empresa a partir da elaboração de um Plano de Negócios**

### **4.6.1 Vantagens e desvantagens competitivas internas e externas identificadas pelos empreendedores quando da confecção do Plano de Negócios**

Perguntou-se aos empreendedores quais as vantagens e desvantagens competitivas internas e externas que eles identificaram em suas empresas quando da confecção do Plano de Negócios e as respostas estão descritas no quadro abaixo, sintetizadas, porém mantendo a idéia principal do entrevistado.

Considerou-se as vantagens internas as diretamente relacionadas à gestão da empresa e as vantagens externas a performance da empresa perante o mercado.

**QUADRO 6**  
**Vantagens Competitivas Internas e Externas**

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
Máquinas novas e com moderna tecnologia;	Eficácia no atendimento ao cliente para manutenção ou reposição dos produtos;
Qualidade superior do produto perante os concorrentes;	Aumento da quantidade convênios com órgãos públicos, empresas e associações de classe para prestação de serviços e venda de mercadorias;
Utilização da informática em vários processos;	Sólida carteira de clientes, construída pelos longos anos de experiência no ramo;
Implantação da Qualidade Total buscando a melhoria contínua dos produtos;	A credibilidade da empresa perante seus clientes, fornecedores e bancos;
Investimento em qualificação da equipe, principalmente a envolvida diretamente com a produção;	A marca da empresa no mercado é respeita como um símbolo de confiança e credibilidade;
Organização da estrutura administrativa da empresa, dividindo as tarefas nos departamentos;	Investimento constante em publicidade, principalmente através de outdoors, rádios e jornais;
Proprietários e equipe com muita experiência na área em que atuam;	Trabalhar com os cartões de crédito e débito;
Sistema de controle em várias áreas da empresa;	Qualidade superior do produto perante os concorrentes;
Instalações físicas de acordo com as exigências legais;	Embalagens adequadas para transporte dos produtos.

Fonte: Resultados da Pesquisa (2008).

**QUADRO 7**  
**Desvantagens Competitivas Internas e Externas**

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
Escassez de capital de giro para manter ou ampliar as atividades da empresa;	A empresa está localizada numa área com muito fluxo de automóveis e pessoas, com excesso de barulhos e ruídos;
Dificuldade para encontrar mão-de-obra qualificada no mercado;	Alvo constante de pequenos furtos;
Falta de recursos para qualificar a equipe;	Meio de transporte ineficaz para atender a toda cidade e região com eficácia;
A localização da empresa está inadequada para o acesso dos clientes e fornecedores;	Não ter condições de reduzir o custo dos produtos para competir em condições de igualdade com os que estão na informalidade;
A área física da empresa está pequena e de difícil acesso (escadas, 4º andar etc.);	Manter os prazos para pagamentos que os concorrentes oferecem, principalmente longos prazos de cheques pré-datados;
Impossibilidade de circulação do jornal duas vezes por semana, com isto gerando uma edição semanal com excesso de páginas;	Sente-se forçado pelos concorrentes a arcar com os custos de adesão, aluguel e desconto nos créditos para oferecer venda através de cartões de crédito;
O proprietário sem condições de estar constantemente com a equipe atendendo seus clientes	Não consegue acompanhar as promoções envolvendo sorteios de brindes como os concorrentes.

Alto custo de matérias-primas e prazo muito curto para pagamento.

Fonte: Resultados da Pesquisa (2008).

#### 4.6.2 Ações desenvolvidas para o fortalecimento das vantagens competitivas internas e externas da empresa após a elaboração do Plano de Negócios

Foram citadas várias ações, porém dentro das limitações da pesquisa, resumimos aquelas que consideramos relevantes e que contribuíram efetivamente para o resultado da empresa, mas resguardando a idéia central do empreendedor quando as citou no questionário, ficando assim dispostas:

1. Busca de contatos para efetivação de novos convênios para prestação de serviços ou venda de mercadorias para órgãos públicos, empresas e associações de classe;
2. Ampliação do investimento em publicidade e utilização de várias mídias;
3. Implantação e controle do pós-venda com o objetivo de satisfação das necessidades dos clientes e sua fidelização;
4. Contratação de consultores externos para venda dos produtos e serviços;
5. Aquisição de novos equipamentos e investimento na qualificação da equipe, através de parceria com o SENAC de Conselheiro Lafaiete;
6. Busca contínua de melhoria dos controles gerenciais da empresa e profissionalização do processo de tomada de decisão;
7. Profissionalização da administração da empresa, dividindo as funções em vários departamentos;

#### 4.6.3 Ações desenvolvidas para melhoria ou eliminação das desvantagens competitivas internas e externas da empresa após a elaboração do Plano de Negócios

1. Regularização da empresa junto aos órgãos públicos federais, estaduais e municipais, pagando em dia os respectivos tributos para garantir acesso a licitações e tomada de preços em órgãos públicos;

2. Investimento em informática e treinamento da equipe para sua utilização;
3. Aquisição de novas máquinas com tecnologia moderna e menor consumo de energia elétrica;
4. Controle rigoroso de custos diretos e indiretos da empresa, em todos os setores;
5. Aquisição de mercadorias com fornecedores mais próximos da empresa e diminuição da quantidade e do volume de compras e melhor negociação da forma de pagamento;
6. Contratação de empréstimo bancário e está sendo construída uma nova sede para a empresa em um lote que foi doado pelo poder público local.

## 5 CONCLUSÃO

A proposta inicial desta pesquisa foi verificar a relação existente entre a elaboração de um plano de negócios e a necessidade do empreendedor implantar e aprimorar a função administrativa do controle na sua empresa, com enfoque sobre a gestão econômica e financeira, como parte de uma visão estratégica.

Tomou-se como base de investigação o universo das PME's no Brasil devido a sua significativa importância para o desenvolvimento econômico e social e diante das inúmeras dificuldades e barreiras enfrentadas para que as mesmas mantenham-se competitivas no mercado. A pesquisa foi realizada escolhendo empresas a partir do levantamento de dados no sistema de empréstimos e financiamentos da agência da Caixa Econômica Federal de Conselheiro Lafaiete, no período de 2003 a 2006, totalizando 24 empresas.

Inicialmente deve-se considerar que a revisão da literatura demonstrou ser pacífico entre os autores que as funções básicas da Administração são planejamento, organização, direção e controle. A função controle é uma necessidade vital para a sobrevivência de todas as organizações, mas em especial das micro e pequenas empresas, onde às vezes os empreendedores, sempre acumulados de tarefas, não percebem e descuidam-se desta função administrativa.

Verificou-se no decorrer do trabalho que embora as PME's tenham um grande potencial para desenvolvimento, infelizmente perdem em termos financeiros, econômicos, mercadológicos, em competitividade e em muitos em outros, podendo se somar às estatísticas de insucesso devido à falta de habilidade gerencial.

Na pesquisa realizada identificou-se que 87% dos entrevistados possuem idade superior a 40 anos e 50% estão com a atual empresa a menos de dez anos e outra metade a mais de uma década. Isto demonstra que as empresas saíram da fase considerada crítica para sua sobrevivência e estão buscando a perenidade do negócio.

O estudo de caso confirmou dados importantes que comprovam a mudança de postura dos empreendedores, detectando também a influência de outros fatores como a busca ao crédito bancário, o uso da tecnologia, o desenvolvimento de uma visão de longo prazo para seus projetos de expansão e posicionamento estratégico da empresa no mercado.

A busca ao crédito bancário está em expansão e na pesquisa 75% dos entrevistados afirmaram que sempre que necessitam recorrem a empréstimos e financiamentos bancários, principalmente para ampliar o capital de giro, adquirir máquinas e equipamentos, construção, reforma e ampliação das instalações das empresas.

Os empreendedores percebem que a tecnologia, principalmente a informática, facilita o controle da gestão da empresa, em todos os aspectos.

A pesquisa detectou que anterior à elaboração de um plano de negócios o controle formal ou estruturado em somente alguns setores das empresas ampliou de 37% para 55% após o plano de negócios. Em toda empresa partiu de 17% das empresas e atualmente atinge 25%, com o mesmo índice de empresas que utilizam os dados e informações principalmente na gestão financeira.

Numa visão de longo prazo a tendência das empresas, isto foi constatado empiricamente pelo pesquisador durante as entrevistas, é aumentar a utilização dos dados e informações do controle da sua gestão financeira e econômica para todos os setores e até mesmo para seus parceiros, fornecedores, investidores e a sociedade, como uma questão de visão estratégica em relação à sobrevivência da empresa no mercado.

A visão estratégica dos empreendedores foi pesquisada buscando identificar as vantagens e desvantagens internas e externas das empresas, detectadas quando seus proprietários elaboraram um plano de negócios para obtenção dos recursos do PROGER e quais as ações para o fortalecimento das vantagens e correção ou eliminação das desvantagens foram desenvolvidas após este processo de elaboração.

Os resultados foram surpreendentes para o pesquisador, pois os entrevistados demonstraram alta capacidade de percepção da realidade dos seus negócios, no contexto interno e externo, onde a empresa está inserida.

Quanto ao conhecimento sobre o plano de negócios detectou-se que a maioria dos entrevistados conheciam esta ferramenta e 54% já o elaboraram para suas empresas mais de

duas vezes. Outros, em menor quantidade, 12,5% , sempre que julgam necessário, elaboram e utilizam os dados do plano de negócios para decisões que consideram estratégicas para suas empresas.

O benefício da disciplina no controle dos dados reais e os projetados também foi respondido por 25% dos entrevistados e outros 46% consideraram que o plano de negócios, quando de sua elaboração, desperta o empreendedor para a necessidade de implantar ou desenvolver um processo de controle de dados e informações em toda sua empresa ou em alguns setores, pois demonstra a realidade da empresa em todos os seus aspectos quando está sendo elaborado.

Os índices percentuais acima expostos, somando-se aos 71% dos entrevistados que consideraram positiva a experiência de ter elaborado um plano de negócios, mesmo com a finalidade de obtenção de empréstimo ou financiamento demonstraram que eles compreendem a importância do controle, especialmente dos dados e informações financeiras e econômicas em suas empresas, como parte de uma visão estratégica que garanta a rentabilidade e a perenidade da sua empresa.

A elaboração de um plano de negócios não é o único fator que desperta os empreendedores quanto à necessidade de implantarem ou aperfeiçoarem o controle econômico e financeiro em suas empresas, pois a realidade do mercado, a facilidade do acesso à tecnologia e diversos outros fatores internos e externos também influenciam diretamente nesta mudança de postura, mas a elaboração de um plano de negócios e a utilização de seus dados posteriormente como instrumento gerencial também desperta os empreendedores para esta necessidade.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho I.Ribeiro; ROSS, Erineide Sanches. **A visão dos bancos em relação aos micro e pequenos empresários.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, p.01-13.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas. 1990.

ANSOFF, H.I.; MC DONNELL,E.J.**Implantando a administração estratégica.** 2.ed. São Paulo: Atlas.1993.

BALESTRIN, A; VARGAS,L.M. **Redes Horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,27.,2003, Atibaia.Anais:ANPAD,2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Cartilha Informativa de Produtos e Serviços Bancários para microempresas e empresas de pequeno porte.** Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br>>. Acessado em 15/08/2007.

BANCO DO BRASIL. **Pessoa Jurídica.** Disponível em: < <http://www.bancobrasil.com.br/portallbb/home4,108,108,8,1,1,2.bb>>. Acessado em 18/10/2007.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **A empresa.** Disponível em:< <http://www.bndes.gov.br/empresa/default.asp>> . Acesso em 20/10/2007.

BENSADON, Abraham D de Carvalho. **Procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo.** [Dissertação de Mestrado] Engenharia – UFSC/ CIESA, Florianópolis, 2001.

BERNARDES, M.E.B. **Por uma Abordagem Construcionista das Estratégias de Pequenas Empresas: uma alternativa para o empreendedor voluntário e o ambiente determinista.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA,2., 2005, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD,2005.

BERTERO, C.O.; CALDAS, M.P.;WOOD JR.,T. **Produção científica em administração no Brasil: o estado da arte.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.p.18-34.

BERTUCCI, Luiz A. [et al.]. **Condicionantes de adimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia. Anais: ANPAD, 2003.

BETHLEM, Agrícola. Os conceitos de política e estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.21, n.1, p.7-15, jan/mar.1981.

BEUREN, Ilse Maria; GIBBOM, Artur Roberto de Oliveira. **Controles Estratégicos e Operacionais de Gestão.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. Anais: ANPAD, 2003.

BIEGER, Marlene. **Decisão de Investimentos: critérios de avaliação e a consideração de aspectos estratégicos nas empresas industriais de médio e grande porte na região noroeste –RS.** [Dissertação Mestrado em Administração]. Universidade Federal do rio Grande do Sul – UFRS, 2000.

BRASIL, Haroldo V.; BRASIL, Haroldo G. **Gestão Financeira das Empresas: um modelo dinâmico.** 4ªed..Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark,2002.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. CAIXA. **Proger Urbano – Pessoa Jurídica.** Manual Normativo CO021 de 04/05/2006. Brasília, 36p.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. CAIXA. **Pessoa Jurídica.** Disponível em: <[http://www.caixa.gov.br/pj/pj\\_comercial/mp/linha\\_credito/index.asp](http://www.caixa.gov.br/pj/pj_comercial/mp/linha_credito/index.asp)>. Acesso em 18/10/2007.

CAMARGOS, M. A. de; DIAS, A.T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n.1,p.27-39, jan/mar.2003.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CASAROTO FILHO, N.;PIRES, L.H.**Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local.** São Paulo, Atlas,1998.

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

CHER, R.A. **A gerência das pequenas e médias empresas.** São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

COLLIS, David J.;MONTGOMERY, Cyntia A. **Corporate strategy: a resource-based approach.** New York. Mc Graw Hill,1998.

COSTA, Eliezer Arantes da. Análise do ambiente interno. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, cap. 8, p. 108-121, 2002.

DOLABELA, Fernando.**Oficina do Empreendedor.** São Paulo:Cultura Ed. Associados, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. Análise da administração estratégica em uma incubadora de empresas. In: I EGEPE, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2000. p.285-298. ISSN 1518-4382.

FADONI, Hérico Douglas e GRAVE, Paulo Sérgio. **Desenvolvimento de novos negócios: Aplicação de um Plano de Negócios na criação de uma pequena empresa no ramo de brindes.** In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Brasília. Anais...Brasília:UEM/UEL/Unb, 2003, p.313-327

GARTNER, W. B., 1985, A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, **Academy of Management Review** v.10, n.4. In: Small Business Economics v.24, p. 365-380, 2005.

GHEAMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Havard Business Review**, Boulder, v.27, n.4, p.64-72, Apr. 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira.** São Paulo, Editora Harbra, 1984.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira.** São Paulo, Editora Harbra, 2002.

GOLDE, R.A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração.** São Paulo. Ed. Nova Cultural, 1986, v.9,p.7-34.

GOMPERS, Paul e LERNER, Josh. **The Money of Investion: How Venture Capital Creates New Wealth.** Harvard Business School Press. 2001.

GRAVE, P.S.; MENDES, A. Pensamento Estratégico Contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca do elo perdido? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

HISRICH Robert; PETERS Michael P. **Empreendedorismo.** 5ª ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

HITT, Michael; IRELAND, Duane R; HOSKISSON, Robert, E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 2 ed. São Paulo. Prentice-Hall, 2001.

HUNT, S.D.; MORGAN, R.M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, v.60, n.3, 1996.

JUNG, Carlos F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento aplicada a novas tecnologias, produtos e processos.** Rio de Janeiro: Ed. Axcel Books do Brasil, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KASSAI, J. Roberto; CASA NOVA, Silvia P. de Castro. Pequenas empresas- como é difícil “levantar dinheiro!”; **Revista ConTexto**, Porto Alegre, v.6, n.9, 1º semestre 2006.

KNOPP, Marcelo. **Estratégias genéricas no varejo alimentício de hortifrutigranjeiros: Um estudo comparativo entre supermercados de diferentes portes.** [Dissertação Mestrado em Administração]. Universidade Federal de Lavras, Lavras. 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo:Atlas, 1997, Cap. 8, p. 198-215.

LUCIANO, E. Mezzomo, BECKER, J. Luiz, FREITAS, Henrique. Um método para mapear as variáveis essenciais ao diagnóstico e suporte ao processo decisório. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 1999.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARIOTTO, F.L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43,n.2, p.78-93,abr./jun.2003.

MARTÍN PÉREZ, Jesus . **Seminários de Pesquisa: projeto e relatório**, Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 2006.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science, Landing**, v.24, n.9, p.,934-948, Sept, 1978.

MITNTZBERG Henry. Learning 1, planning 0. **Califórnia Management Review**, Berkeley, v.38, n.4, p.92-93, 1996

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOCKLER, Robert J. **The Management Control Process**. Englewood Cliffs: N.J.:Prentice Hall, 1984.

MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NETO, Elias Dib Caddah. **Contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultados da atividade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos na indústria têxtil – Uma abordagem da Gestão Econômica**. [Dissertação Mestrado em Controladoria e Contabilidade]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1981.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**: uma abordagem conceitual e empírica. [Tese Doutorado em Administração]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

PINTO, Marco A. Cabral.; PAULA, Paulo B.; SALLES, Ana Beatriz T. A revitalização do Sistema Público de Fomento como Canal para Acesso Financeiro por MPMEs. Brasília, v.14, n.27, p.141-162, Jun. 2007. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicações/catalogo/revista.asp>>. Acesso em 20 out.2007.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RATTNER, H. et al. **Pequena Empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo. Ed. Brasiliense. 1985.

RICH, Stanley R.; GUMPERT; David E. **Business plans that win \$\$\$**: lessons from the MIT Fóruns, Nova York: Harper & Row, Publishers, 1985.

ROSÁRIO, Francisco J. P; BARBOSA, Jenny D. B. Recursos e posicionamento competitivo nas PME's. In: EGEPE-ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.. Brasília. **Anais ...**: UEM/UEL/Unb.2002.

SANTI FILHO, Armando de. **Avaliação de riscos de crédito para gerentes de operações**. São Paulo, Atlas, 1997.

SANTOS, Heliani Bertolato dos et al. A relação entre o plano de negócios escrito e o fracasso das empresas no Estado de Santa Catarina. In: EGEPE-ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/Unb.2003, p.339-351.

SAUAIA, Antônio Carlos A; SYLOS, Andréa de Lima. **Plano empresarial em quatro etapas**. In: IV SEMEAD /USP, 2000.

SCHMITT JUNIOR, Dalton. **Financiamento das pequenas e médias empresas**: aspectos do processo de decisão empresarial e o instrumento de capital de risco. UFRS. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração. Porto Alegre. 2002.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas no Brasil - Relatório de Pesquisa.** Brasília. Agosto/2004.

SEBRAE.. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil – Relatório de Pesquisa.** Brasília. Agosto/2007

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Planejando sua empresa.** Série Negócio Próprio, Brasília, 2002. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B398B672DEA6B56303256E6400443669/\\$File/NT00041192.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B398B672DEA6B56303256E6400443669/$File/NT00041192.pdf)> . Acesso em : 05 janeiro 2007.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- SEBRAE-SP. **Financiamento de micro e pequenas empresas no estado de São Paulo.** São Paulo, out.2006 (sondagem de opinião). Disponível em:< <http://www.sebraesp.com.br/pesquisa.aspx?bsc=financiamento>> . Acesso em 02/10/2007.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- SEBRAE-SP. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** 1ª ed. São Paulo, 2006. Disponível em:< <http://www.sebraesp.com.br/pesquisa.aspx?bsc>>. Acesso em 15/10/2008.

SNOW,C.C.; HAMBRICK, D.C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **Academy of Management Review**, Berkeley,v.5.n.4,p.527-538, Oct.1980.

SOLEDADE, Durval et al. Fundos de empresas emergentes:Novas Perspectivas de capitalização para pequenas e médias empresas.**Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES**, Brasília, vol.12, n.3., p.01- 19, jul./set. 1996. Disponível em:<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicações/catalogo/revista.asp>> . Acesso em 18/10/2007.

SOUZA, M.C.A.F.de. **Pequenas e Médias Empresas na reestruturação Industrial.** Brasília. Ed. Sebrae, 1995.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro, Ed. LTC,1999.

TEECE, David; PISANO, Gary P.**The dynamic capabilities of firms: na introducion.** In DOSI, Giovanni; Teece, David; CHYTRY, Josef. **Techonology, organization and competiveness.** Oxford. Oxford University Press,1998.

TOALDO, Ana Maria M.; LUCE, Fernando B.; **Estratégia de Marketing: contribuições para a teoria em Marketing**. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.46, n.4, p.25-35, out/dez 2006.

VASCONCELOS, F.C; CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, out./dez.2000.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K, **Estudo de caso: planejamento e método**. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S.B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresa Light**, São Paulo, v.2, n.5, p. 21-26, set/out.1995.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Ed.Saraiva, 2000.