

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Curso de Especialização - Gestão de Negócios Financeiros**

**ANÁLISE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada para obtenção do  
Certificado de Especialização pelo Curso de  
Pós-graduação em MBA – Gestão em  
Negócios Financeiros

Prof. Orientador: Fernando Bins Luce

**Gilmar Castaldo**

FARROUPILHA/RS

2007

A minha esposa pela paciência,  
compreensão, apoio e carinho  
atribuído ao longo desse período.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>05</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>06</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....</b>	<b>09</b>
1.1 A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPES.....	10
1.2 MORTALIDADE DAS MPE NO BRASIL.....	13
1.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES DE GESTÃO.....	14
1.4 MODELOS DE GESTÃO.....	16
1.5 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	19
1.6 MERCADO ATUAL .....	20
1.7 PERFIL DO EMPREENDEDOR MODERNO.....	21
<b>2 METODO DE PESQUISA.....</b>	<b>22</b>
2.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	22
2.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	23
2.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	24
2.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	24
2.5 PRÉ-TESTE.....	26
2.6 COLETA DE DADOS.....	27
2.6.1 Instrumento de Coleta de Dados.....	28
2.6.2 Procedimentos de Coleta de Dados.....	28
<b>3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES E DE SUAS EMPRESAS.....	31
3.2 MOTIVOS PARA A ABERTURA DA EMPRESA.....	33
3.2.1 Escala utilizada.....	33

3.3 DIFICULDADES ENFRENTADAS NA CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS.....	34
3.4 PROBLEMAS DO EMPRESÁRIO NO GERENCIAMENTO DA EMPRESA.....	35
3.4.1 Preocupações do Empresário, no Momento Atual, com a Empresa.....	35
3.4.2 Áreas da Empresa que o Empresário encontra maiores Problemas, no momento atual, para gerenciar a sua Empresa.....	36
3.4.3 Problemas de Gerenciamento na Área Administrativo/Financeira.....	36
3.4.4 Problemas de Gerenciamento na Área de Produção.....	37
3.4.5 Problemas de Gerenciamento na Área de Recursos Humanos.....	38
3.4.6 Problemas de Gerenciamento na Área de Mercado.....	38
3.4.7 Problemas de Gerenciamento na Área de Planejamento.....	39
3.5 COMENTÁRIOS E OBSERVAÇÕES DOS RESPONDENTES.....	40
<b>CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>47</b>

## LISTA DE TABELA

Tabela 01 - Mortalidade das MPes.....	14
Tabela 02 - Principais Motivos.....	16
Tabela 03 - Distribuição dos Clientes em Sgmentos.....	23
Tabela 04 - Tempo de Vida da Empresa.....	31
Tabela 05 - Número de Funcionários.....	31
Tabela 06 - Ramo de Atividade.....	32
Tabela 07 - Gênero.....	32
Tabela 08 - Idade.....	32
Tabela 09 - Grau de Instrução.....	33
Tabela 10 - Maiores Motivos para Abertura da Empresa.....	34
Tabela 11 - Dificuldades Enfrentadas na Condução dos Negócios.....	34
Tabela 12 - Preocupação do Empresário no Momento Atual.....	35
Tabela 13 - Áreas com Maiores Problemas.....	36
Tabela 14 - Problemas na Área Administrativa e Financeira.....	36
Tabela 15 - Problemas da Área de Produção.....	38
Tabela 16 - Problemas na Área de Recursos Humanos.....	38
Tabela 17 - Problemas na área de mercado.....	39
Tabela 18 - Problemas na Área de Planejamento.....	40

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar as principais práticas de gestão das Micro e Pequenas Empresas, situadas em Farroupilha, Rio Grande do Sul, Brasil, clientes do Banco do Brasil, agência local, servindo como ferramenta complementar aos mecanismos utilizados pelo banco na análise de crédito para o segmento, visto o elevado índice de mortalidade do segmento. O método aplicado foi o “Survey” baseado na coleta de dados primários (em campo) por meio de questionários estruturados aplicados a uma amostra, através de entrevista pessoal, elaborada com o intuito de conhecer as principais práticas de gestão do segmento, o perfil do empresário local e suas principais dificuldades no momento atual. Foram entrevistadas cinquenta empresas, 8,21% da população estudada. Os respondentes apresentaram um alto nível de formação sendo que a maioria possui curso superior, são homens e estão entre 41 a 50 anos de idade. Mas de 50% das empresas possui mais de cinco anos de atividade, são do segmento industrial e possuem entre 10 a 20 funcionários. Os resultados apontam que o principal motivo que levou os respondentes a optar por abrir uma empresa foi a identificação de uma oportunidade de negócio, já possuíam algum conhecimento no segmento de atuação e identificam a alta carga tributária como a principal dificuldade enfrentada no momento atual em suas empresas. Quanto a condução do negócio e problemas gerenciais, apontaram a falta de mão-de-obra especializadas e o aumento da concorrência como os fatores mais preocupantes. Destacam que alguns dos fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa são: o conhecimento do mercado, as estratégias de vendas e a criatividade do empresário para poder enfrentar as intensas transformações do mercado e o acirramento da concorrência.

## INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios no dia-a-dia do meu trabalho é como delimitar o nível correto de crédito a ser disponibilizado as micros e pequenas empresas clientes do banco, atendidos pela agência de Farroupilha. Uma das dificuldades é o conhecimento superficial do perfil do empreendedor, suas práticas de gestão e a estratégia competitiva adotada pela empresa. Isso ocasiona às vezes excesso de conservadorismo, limites insuficientes ao cliente, ou expõe o banco a riscos desnecessários que resultam em perdas financeiras.

Esse segmento representa 60% da receita da agência com tarifas cobradas pela prestação de serviços, e responde por 80% do total da carteira de crédito. Vale destacar que a agência de Farroupilha do Banco do Brasil pertence ao segmento varejo, atendendo pessoas físicas, produtores rurais e empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 10(dez) milhões no caso de indústrias e R\$ 15(quinze) milhões para os segmentos de comércio e serviços. Esses números demonstram a importância que o setor possui dentro da esfera de atuação da agência.

O Banco do Brasil segue o conceito de que risco de crédito é a probabilidade que um capital emprestado não retorne, em função de características do cliente, da operação, da conjuntura ou da combinação desses elementos.

O limite de crédito representa o valor máximo que o banco aceita emprestar a determinado cliente. Nas análises e cálculos para a definição do limite de crédito para o segmento MPE, a metodologia utilizada é a FEI – Frequência Esperada de Inadimplência, que indica a probabilidade de um cliente tornar-se inadimplente em pelo menos uma operação de crédito no prazo de um ano a contar da data da análise. A utilização da FEI permite determinar com maior precisão o perfil de risco de crédito do cliente, porém, trata-se de um

sistema automatizado que através de análises estatísticas e históricos junto aos sistemas corporativos define quanto pode ser emprestar a determinado cliente.

Essa metodologia utiliza variáveis cadastrais e comportamentais da empresa e dos sócios, capturados automaticamente dos sistemas corporativos do Banco, minimizando a necessidade de registros manuais pelo analista. Porém, o deferimento e a análise final cabem ao comitê de crédito da dependência, que é responsável pelo estabelecimento do limite de crédito do cliente.

Basear nossas decisões somente em fatos históricos ou documentos que não refletem a verdadeira situação do cliente é um dos problemas que enfrentamos ao estabelecer o limite de crédito, por isso, conhecer o perfil, as práticas de gestão e as tendências do segmento MPE, servira como uma importante ferramenta de análise, servindo como subsídio a decisão final.

O objetivo principal deste trabalho é conhecer as práticas de gestão das MPEs, seus principais problema gerenciais e traçar o perfil do empreendedor local cliente do Banco do Brasil.

A importância de conhecer as práticas de gestão das MPEs, seus principais problemas gerenciais e traçar o perfil do empreendedor local, está relacionada com a necessidade de termos ferramentas complementares que enriqueçam as análise de crédito efetuadas pelo Banco, para melhorar a qualidade das decisões que são tomadas no dia-a-dia da agência.

Como objetivos complementares, temos:

- Identificar o perfil das empresas e dos empresários;
- Identificar qual foi o principal motivo que levou o empresário a optar pela abertura da sua empresa;
- Identificar as dificuldades na condução dos negócios;
- Identificar quais são os principais problemas que o empresário está enfrentando no momento atual, no gerenciamento de suas empresas, nas áreas administrativo/financeira, de produção, de recursos humanos, de mercado e de planejamento.



## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

O objetivo deste capítulo é desenvolver uma explanação que fundamentará conceitualmente o tema deste trabalho.

As micro e pequenas empresas (MPEs) vêm sendo há muito tempo alvo de atenção de analistas econômicos devido a seu potencial de geração de renda e de emprego. Esta atenção se intensifica à medida que os atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado características de muitas MPEs são valorizadas (La Rovere 1999).

Assim, políticas de inovação voltadas para estas empresas podem ser um instrumento de estímulo ao crescimento e à competitividade de setores e de regiões. Entretanto, a heterogeneidade do universo destas empresas torna difícil a implementação de políticas de inovação a elas destinadas. (La Rovere, 1999).

Estudos recentes sobre o desempenho competitivo das MPEs indicam que existem limitações a este desempenho que são comuns às empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, tais como máquinas obsoletas, administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados (Levistky 2002). O uso de máquinas obsoletas é generalizado entre as MPEs devido às dificuldades que estas empresas encontram em obter crédito. Tanto os países desenvolvidos como países em desenvolvimento têm mecanismos de crédito específicos para estas empresas, mas nem sempre elas podem utilizá-los. No Brasil, por exemplo, existem diversas linhas de financiamento especiais para empresas pequenas. Entretanto a simples exigência de estar em dia com as obrigações fiscais para obter crédito exclui a maioria das MPEs. Assim, as MPEs também têm condições de crédito menos favoráveis que as grandes empresas (Acs e Audrestch 2003) e portanto são mais sensíveis aos ciclos econômicos, o que inibe os seus esforços de atualização tecnológica.

## 1.1 A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - MPES

No Brasil, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00 respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

**Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

**Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE.

Importante ressaltar que o regime simplificado de tributação SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar pequena empresa. Os limites (conforme disposto na Medida Provisória 275/05) são:

**Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00(duzentos e quarenta mil reais);

**Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00(duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Já os Estados, tem uma gama variada de regulamentos para os pequenos negócios, com uma grande heterogeneidade de conceitos, definidos de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria. Os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. Os municípios carecem de leis nesse sentido, sendo muito poucos aqueles que contemplam o segmento da MPE com legislações próprias de fomento.

Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

**Microempresa:** I) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas;  
II) no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;

**Pequena empresa:** I) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

A dinâmica de crescimento em economias como a brasileira, depende fundamentalmente da capacidade de criar e manter empresas capazes de sobreviver no atual mercado, gerando emprego e renda à população economicamente ativa, de maneira sustentável por longos períodos de tempo, levando o país a alcançar uma maior produção de bens e serviços, aumentando o bem estar e melhorando a distribuição de renda no país.(Dornelas, 2003).

Segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE realizada em 2004, 99% das empresas do país são de micro e pequeno porte. Essas empresas representam quase 70% dos postos de trabalho do setor privado, além de representar 20% do PIB. Essa pesquisa, também confirmou que as micro e pequenas empresas vêm alcançando uma participação cada vez maior na economia, destacando-se como geradoras de ocupação e renda, contribuindo de forma crescente para o aumento do Produto Interno Bruto – PIB.

Para Whiteley (2002) as micros, pequenas e médias empresas em economias de países em desenvolvimento, compoem uma das mais importantes forças dinâmicas capaz de moldar a paisagem econômica dos dias de hoje. Conclui o autor, que para o fortalecimento dessas economias, precisamos de políticas de apoio e linhas de financiamento que auxiliem o desenvolvimento das MPEs fortalecendo a base econômica, gerando emprego e renda

Constatada a crescente importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira, cabe indagar sobre o perfil dessas firmas. Em termos bastante genéricos, pode-se segmentá-las em três amplas categorias (Almeida, 1999):

- um variado universo de micro unidades familiares, na sua maioria administradas no lar, utilizando tecnologias tradicionais, intensivas em trabalho não-qualificados e inseridas nos setores de vestuário/confecções, calçados e artigos de couro, móveis, confeitaria, trefilaria e produtos de ferro, etc;
- um subconjunto de menor dimensão de micro e pequenas empresas presentes na maioria das atividades no setor terciário da economia, administradas por proprietários com algum grau de competência e conhecimento de mercado, em geral instaladas em local próprio e com algum tipo de apoio institucional;
- um subconjunto provavelmente ainda menor de pequenas empresas integradas a grandes empresas em "clusters" industriais, em geral como fornecedoras de matérias primas e aquelas localizadas em nichos de alta tecnologia.

A última categoria reflete uma das facetas das mudanças de grande monta que vêm ocorrendo na estrutura produtiva nacional, num novo ambiente de reestruturação industrial e de abertura comercial. O Estado produtor e as grandes e pesadas estruturas empresariais que vigoraram no Brasil até os anos 80 perdem cada dia mais espaço no mundo globalizado de hoje. A nova realidade tem exigido estruturas produtivas ágeis e dinâmicas, melhor adaptadas às novas tecnologias e ao ambiente de incerteza. A substituição da relação trabalhista pela comercial (terceirização) e a tendência à redução do núcleo "duro" da firma (trabalhadores em tempo integral e com contratos por prazo indefinido) são uma realidade. (Almeida, 1999).

Com isso, continua Almeida (1999), as pequenas firmas crescem graças à terceirização, especialmente no setor de serviços, e também pelo fato de se tornarem mais competitivas em relação às grandes empresas, em vista da maior flexibilidade. Destacam-se os nichos tecnológicos, unidades produtoras enxutas e flexíveis, que, ao lado do crescente movimento de terceirização, apontam que os grandes empregadores do futuro tendem a ser as empresas de menor porte.

As categorias de micro e pequenas empresas caracterizadas sejam por relações de produção familiares sejam por algum grau de competência não são menos importantes. Nelas concentra-se grande parte da mão-de-obra ocupada, especialmente a alocada no setor informal do mercado de trabalho (que já é maior que o formal, atualmente). São essas empresas as que mais requerem esforços no sentido de elevar a produtividade e induzir a maior formalização da mão-de-obra ocupada, de modo a integrá-las ao setor moderno da economia. Tal estímulo, além de incentivar a geração de emprego e o aprimoramento da qualidade dos postos de trabalho, com reflexos positivos no nível de salários e outras remunerações, tenderá, automaticamente, a induzir uma maior desconcentração regional e amenizar a excessiva concentração de renda presente em nossa economia. (Paiva 2002).

Em termos gerais, afirma Paiva (2002), o que se observa é que o emprego que se reduz na indústria de transformação vai sendo direcionado para os outros setores de atividade com presença marcante de empresas de pequeno porte. Como consequência, gestões no sentido de viabilizar as pequenas unidades de produção inseridas tanto no processo de reestruturação produtiva em curso quanto nos setores mais tradicionais, bem como no sentido de incentivar seu crescimento têm que ser parte essencial de qualquer política de geração de emprego e renda atualmente.

## 1.2 MORTALIDADE DAS MPE NO BRASIL

Não obstante a crescente relevância das micro e pequenas empresas na economia brasileira, bem como seu papel social na diminuição das desigualdades entre indivíduos e regiões, elas ainda enfrentam dificuldades diversas para operar no Brasil. Conforme a pesquisa do SEBRAE(2004), de cada 100 empresas abertas, 31 não sobrevivem ao primeiro ano e 60% não chegam a completar 5 anos de vida. O fechamento prematuro de empresas no país tem sido uma das preocupações da sociedade, particularmente para as entidades que desenvolvem programas de apoio ao segmento de pequeno porte (Palermo, 2002). Por isso, continua o autor, é de fundamental importância obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, visando à atuação coordenada e efetiva dos órgãos públicos e privados em prol da permanência das micro e pequenas empresa em atividade, evitando o seu encerramento precoce.

Para identificar as principais causas da mortalidade das MPEs, o SEBRAE em 2004 realizou em estudo com o objetivo de avaliar as taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras e os fatores causais da mortalidade. Os primeiros dois fatores apontados como determinantes no sucesso ou não da empresa, são relacionados com as habilidades gerenciais, ou seja, o conhecimento do mercado de atuação e as estratégias de vendas, que refletem a preparação ou não do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o seu negócio.

Palermo (2002) afirma que o crescimento e a sobrevivência de uma empresa depende dentre outros fatores do desenvolvimento de uma gestão eficaz e pró-ativa. Neste sentido, a gestão deve estar voltada não somente a responder às mudanças de mercado, mas também a oferecer ao mercado um diferencial. Para o autor esse diferencial pode ser em preço, qualidade, inovação, agilidade, flexibilidade, atenção às pessoas e à sociedade. Leciona Palermo (2002) que, para se obter o sucesso nas vendas, o empresário deve ter bom conhecimento do mercado, que pode ser traduzido em alguns aspectos fundamentais da condução dos negócios, como, por exemplo, conhecer a clientela potencial e quais produtos eles procuram, avaliar e procurar as melhores fontes para a aquisição dos bens para a formação do estoque da empresa, entre outros. Ademais, o empresário deve ter

conhecimentos sobre a melhor forma de colocar os produtos à venda, envolvendo diversos quesitos, como a definição de preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado, estratégias de promoções das mercadorias e serviços, marketing etc.

Conforme o estudo realizado pelo SEBRAE em 2004, as taxas de mortalidade eram:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002);
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001);
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000).

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

Tabela 1 – Mortalidade das MPEs

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

### 1.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES DE GESTÃO

O estudo realizada pelo SEBRAE (2004) também levantou as principais dificuldades enfrentadas na opinião dos empresários (ver quadro acima), sendo que encontram-se em primeiro lugar entre as ameaças às MPEs questões relacionada a falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais.

Assim, não obstante o Brasil tenha uma população empreendedora, por falta de preparo e apoio adequado, o brasileiro também muito fracassa. O país apresenta alta mobilidade social e econômica, nele despontam muitas oportunidades. Todavia, a falta de estrutura adequada em termos de aparato legal, contábil e gerencial, a legislação tributária ainda desfavorável, as exigências burocráticas, a carência de crédito e de uma política sistêmica de apoio e incentivo às micro e pequenas empresas levam a altas taxas de insucesso. (Paiva, 2002).

Segundo Barbosa (2004) muito se houve falar sobre a gestão das empresas: - "Empresas bem geridas tendem ao sucesso!" ou - "Empresas quebram por falhas de gestão!", para o autor, com as transformações que se operam no mundo empresarial o tema gestão é sempre evocado.

Como saber se a gestão da empresa está no rumo certo em relação aos objetivos traçados? Muitos falam, alguns escrevem mas o pulo do gato é difícil de ser ensinado.

Para Barbosa (2004), na elaboração da estratégia de gestão da empresa, é importante ficar claro o propósito da atividade empresarial, a motivação dos empreendedores, o desejo dos stakeholders, o seu campo de atuação (área de domínio/nicho de mercado) e sua contribuição social, além do desafio ousado, ou o sonho possível de realizar. Afirma o autor que a explicitação do negócio, sua missão, visão de futuro e estratégias através do exercício do pensamento estratégico, do profundo conhecimento do macroambiente e do negócio e do seu papel na comunidade são pontos fundamentais que determinam o sucesso ou o fracasso do empreendimento.

Aliás, continua o autor, uma empresa só existe para atender a uma demanda da sociedade e é com base nisso que deve ser feito o alinhamento da estratégia. O processo contínuo de avaliação e ajuste da estratégia à realidade é extremamente relevante. Atualmente a implantação de indicadores de mensuração estratégica, como o Balanced Scorecard, auxiliam na medição da eficácia da estratégia empresarial.

Em segundo lugar, predominam as causas econômicas conjunturais, como falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no país, sendo que o fator “falta de clientes” pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa. Outra causa indicada, com 14% de citações, refere-se à falta de crédito bancário. Estima-se que sejam 13 milhões de brasileiros sem acesso ao crédito, pessoas produtivas que empreendem mais de 9,5 milhões de pequenos negócios. Como as grandes empresas oferecem maiores garantias, o risco de se conceder empréstimos às empresas de menor porte é maior, o que implica encarecimento e menor disponibilidade dos recursos oferecidos às micro e pequenas firmas. (Amaro, 2002).

A seguir apresentamos uma tabela com os principais motivos apresentados pelos empresários para o insucesso de suas empresas.

Tabela 2 – Principais Motivos

<b>Motivos apresentados para o fechamento de empresas de pequeno porte</b>	
Falta de demanda	30%
Crédito e capital de giro	25%
Problemas pessoais	16%
Inadimplência dos clientes	9%
Impostos, encargos, etc.	7%
Problemas com sócios	7%
Concorrência	7%
Custos elevados	4%
Crise econômica	4%
Outros	17%

Fonte: SEBRAE

#### 1.4 MODELOS DE GESTÃO

Para Drucker (1999), o dia-a-dia dos gestores, tanto de grandes empresas como das MPEs, é marcado pela tomada de decisões, que podem gerar conseqüências diversas conforme o contexto de cada organização. Tais decisões deveriam partir de uma visão ampla do ambiente, considerando as características sociais, culturais e políticas deste. Em meio a um ambiente em que a concorrência aumenta e se qualifica a cada dia, torna-se imprescindível a necessidade de desenvolver empreendimentos com estratégias competitivas adaptadas às necessidades do mercado.

Segundo Palermo (2002) a esmagadora maioria das publicações sobre modelos e técnicas de gestão oferece soluções não aplicáveis às pequenas organizações, contribuindo, no máximo, com alguns conceitos aplicáveis apenas se adaptados, tendo, portanto, pouco a oferecer a nível prático. Porém, complementa o autor, existem algumas ferramentas de gestão



que podem ajudar as MPEs a enfrentar a dinâmica atual do mercado, tais como Terceirização, Downsizing, Qualidade Total, Benchmarking, Aprendizagem Organizacional, Empowerment, Open-Book Management, Gestão por Processo e Balanced Scorecard.

**“Terceirização (Outsourcing):** Terceirizar significa passar adiante (para terceiros e pagando) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou conjunto de atividades. No meio empresarial, a aplicabilidade do conceito é extensa, uma vez que empresas entenderam que outras empresas especializadas na prestação de determinados serviços poderiam assumir o controle por tarefas não essenciais ao próprio negócio. Isso permite à organização se concentrar em sua área fim.” (Araújo, 2001).

Essa ferramenta gera uma nova oportunidade comercial para as MPEs ao se associarem a outras organizações. Ao agregar serviços a produtos de outras empresas não necessitam investir seus escassos recursos, em logística, vendas, etc...

o se especializar na execução de determinada atividade, se ganha em competitividade, agregando valor ao produto final do cliente o qual deixa de ser um concorrente para se tornar um parceiro.

**“Downsizing:** Processo que incentiva e promove o incremento da responsabilidade atribuída aos funcionários (antes com menor importância perante a estrutura hierárquica da empresa), proporcionando a oportunidade de provocar o achatamento da pirâmide hierárquica, funcionando eventualmente com menos funcionários, porém imbuídos de maior responsabilidade; com isso é possível obter um enxugamento saudável dos níveis hierárquicos e ainda aumentar o poder de decisão de cada um dos níveis, proporcionando poucas distorções nas informações e podendo ainda reduzir o quadro funcional.”(Ballester-Alvarez, 2001).

**“Qualidade Total:** A Qualidade Total baseia-se na intolerância com o erro. Assentando-se na busca incessante pelo zero defeito, ou seja, a eliminação de quaisquer problemas que venham a afetar os elevados índices de qualidade da produção, esse procedimento, de origem predominantemente industrial, mas já utilizado também pelo setor de serviços, persegue, acompanhando outros procedimentos, a idéia de encantar os clientes como estratégia de manutenção da competitividade pois apenas clientes encantados são fiéis às empresas. Por isso, as empresas comprometidas com a gestão pela qualidade total oferecem, sempre que possível, algo inusitado aos consumidores. Mesmo nos dias atuais em que a retração de mercado, a instabilidade, os avanços tecnológicos e a acirrada concorrência modificam a cada momento as chamadas regras do jogo da sobrevivência, encantar é preciso.” (Araújo,2001).

**“Benchmarking:** O Benchmarking é uma abordagem da gestão organizacional que busca a excelência utilizando procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar respostas encontradas por outras organizações para problemas comuns. Longe de buscar apenas a cópia, o benchmarking busca revelar alternativas valiosas de incremento de níveis de eficácia e eficiência. O benchmarking constitui uma modalidade de especial aprendizado direcionada à revelação das melhores práticas de uma organização plenamente reconhecida como a número um de seu ramo, de seu país ou mesmo do mundo, no intuito de possibilitar a quem inicia esse tipo de estudo, como resultado final, um quadro esclarecedor do que poderia ser modificado, melhorado, na organização, por intermédio da comparação com a empresa referencial que foi objeto da investigação.” (Araújo, 2001).

**“Aprendizagem Organizacional:** É a busca constante do auto aperfeiçoamento e de extrema capacidade de adaptabilidade ou resposta às cada vez mais crescentes e intensas exigências externas às organizações. Essa proposta é voltada para a análise, participação, rompimento com barreiras tradicionais de gestão e, principalmente, para o raciocínio sistêmico.” (Araújo, 2001).

**“Empowerment:** É a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização, permitindo a elas participar ativamente do processo de tomada de decisão. O Empowerment também pode ser visto como uma inovação no modo de gerir pessoas.” (Araújo, 2001).

**“Open-Book Management:** Também chamada de Transparência Total, essa tecnologia surgiu nos anos 80 e pode ser definida como uma nova tecnologia que ajuda as pessoas a ter uma percepção diferenciada da realidade organizacional. O Open-Book Management prima pela abertura e transparência nas informações, antes tidas como confidenciais, facilitando a aprendizagem das pessoas da organização que se envolvem com mais profundidade nos negócios da organização.” (Araújo, 2001).

**“Gestão por Processos:** A empresa é a forma pela qual os recursos são organizados para realizar determinada atividade. A organização por processos busca maior eficiência na obtenção do produto ou serviço que é a atividade fim da empresa, proporcionando maior facilidade de adaptação às mudanças, melhor integração de esforços e maior capacidade de aprendizagem. Os processos são seqüências de atividades necessárias para a obtenção do produto ou serviço final. A Gestão por Processos valoriza o trabalho em equipe na medida em que proporciona a todos os participantes uma visão mais clara de seu papel para o atingimento de um objetivo comum. A preocupação deixa de ser exclusivamente com o próprio trabalho,

passando a ser com o processo como um todo visando à obtenção do produto final.” (Wood Jr., 2001).

“**Balanced Scorecard:** O Balanced Scorecard é uma ferramenta que procura fornecer visão de conjunto dos fatores críticos de sucesso da organização. Tradicionalmente, a visibilidade se restringe aos resultados finais da organização fazendo com que, mesmo com resultados positivos, eventuais problemas em alguma das atividades meio passem despercebidos, comprometendo resultados de médio e longo prazo. O Balanced Scorecard baseia-se no foco em quatro dimensões, ou perspectivas, do desempenho de uma organização: a perspectiva do cliente, da inovação e aprendizagem organizacional, dos processos internos e a perspectiva do desempenho financeiro.” (Maximiano, 2002).

## 1.5 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A elaboração de uma estratégia competitiva é prática adotada por inúmeras empresas como forma de melhor posicioná-la no mercado. Os caminhos escolhidos são diversos. Quase sempre, a visão estratégica da empresa é sustentada pelo conhecimento que detém sobre seu nicho de atuação, o qual nem sempre é suficiente por si só para conduzir a escolha da estratégia competitiva mais adequada (Drucker, 1999).

A estratégia é um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas do pensamento ou linhas do pensamento, conforme apresenta Maximiliano (2002): escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, a do Poder, a Cultural, a do Ambiental e a de Configuração. É através da estratégia que a empresa irá se posicionar na tomada de decisões, quanto à corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência.

Para Porter (1986) a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

Porter (1992) argumenta que se uma empresa desempenha as mesmas atividades que seus concorrentes, simplesmente melhor, ela não tem de fato uma estratégia, é simplesmente mais eficaz em termos operacionais. Esta maior eficiência pode melhorar o desempenho econômico/financeiro de uma empresa por determinado período de tempo, mas seus concorrentes logo conseguirão alcançá-la. O autor considera que uma empresa precisa ter uma

estratégia mais robusta, precisa tecer uma tapeçaria singular de qualidades, que construa pontos fortes que diferenciem sua estratégia das dos seus concorrentes.

O posicionamento da empresa no mercado pode ser medido através da comparação de sua rentabilidade, observando se está acima ou abaixo da média de seus concorrentes. Esta verificação oferece suporte para aferir se ela detém a vantagem competitiva sustentável ou adota posturas convencionais e genéricas (Porter, 1992).

## 1.6 MERCADO ATUAL

As mudanças fazem parte do mundo das pessoas e organizações. Neste ambiente, as organizações são chamadas à transformações e adaptações, a fim de sobreviverem no ambiente. Sendo assim, manter-se passivo e só mudar quando os problemas ocorrem é contribuir para o insucesso nos negócios, através de decisões precipitadas e equivocadas. (Mintzberg, 2001).

Para Robbins (2002) as mudanças sempre estiveram presentes ao longo da história da humanidade, mas nunca aconteceram tão rapidamente e com tanta intensidade como na época atual. Novas tecnologias encurtaram significativamente as distâncias. Novos recursos, como a internet, aproximaram as pessoas. Os meios de comunicação de massa estão fazendo com que as diferenças culturais fiquem cada vez menores e experimentamos uma integração econômica entre os países jamais vista.

Afirma Robbins (2002), que neste contexto, as organizações precisam estar em constante processo de transformação, sob pena de perderem, muito mais que oportunidades, mas sim seu lugar no mercado. Os modelos tradicionais de gestão, continua o autor, baseados em estruturas hierárquicas rígidas, continuam presentes, mas a agilidade e a flexibilidade vêm ganhando cada vez mais importância. As organizações estão buscando novas maneiras de desenvolver seus negócios e, para permanecerem vivas, não hesitam em promover mudanças radicais que afetam profundamente suas estruturas internas e, não raro, mudam até suas relações com a sociedade. O próprio perfil das pessoas que as empresas desejam ter em seus quadros está mudando.

Robbins (2002) também acredita que as pequenas organizações possuem particularidades que as diferem das grandes em diversos aspectos, o que implica em que as soluções adotadas por estas não necessariamente são boas também para as primeiras.

Crainer (2000) acrescenta que a evolução tecnológica e o surgimento de novos concorrentes, quer locais quer internacionais, fazem com que o sucesso de hoje seja cada vez

menos a garantia do sucesso de amanhã. Além disso, em uma economia estabilizada as margens decrescem e as ações com diferenciais de preço ficam mais difíceis e menos distintivas. Nesse tipo de mercado, continua Crainer (2000), os clientes tornam-se mais exigentes e, pressionados por seus próprios mercados, buscam conseguir crescentes ganhos de produtividade. Por consequência, estão menos dispostos a abrir mão de ganhos de curto prazo em função de relacionamentos comerciais “tradicionais”.

Dentro desse cenário, acrescentando-se ainda, uma crescente pressão social por ética, qualidade de produtos e serviços, segurança e melhores condições ambientais, as empresas devem rever suas estratégias de relacionamento com o mercado, buscando, com os clientes atuais e os novos, criar uma nova abordagem que privilegie as relações de médio e longo prazo e que, em uma relação de benefícios mútuos, sejam gerados novos ganhos para ambas as partes.

## 1.7 PERFIL DO EMPREENDEDOR MODERNO

Para Dornelas (2003) percebem-se como fatores de destaque aos empreendedores modernos a capacidade de identificar oportunidades de sucesso e de anteciparem-se a tendências futuras, ou seja, serem visionários. Outra característica que se mostra bastante presente nessas pessoas é a capacidade de planejamento e organização, provando que para empreender não basta ter vontade, mas é necessário também procurar prever os desafios que podem aparecer e estar pronto para enfrentá-los.

Dornelas (2003) coletou dados validados por um estudo teórico realizado com novos empreendedores, baseando-se em ampla revisão bibliográfica com diversos artigos científicos sobre o comportamento empreendedor, apontando que as características mais presentes nos empreendedores modernos são semelhantes, destacando-se a capacidade de inovar e de ter visão de futuro, a coragem para enfrentar riscos e a necessidade de realização.

O conhecimento de técnicas gerenciais, o domínio do produto e um bom conhecimento do mercado onde se atua ou pretende-se atuar, afirma Dornelas (2003), são fundamentais para o sucesso de um empreendimento empresarial. Ao empreendedor não é mais suficiente apenas a vontade de ter o seu próprio negócio, precisa deter conhecimentos e traçar estratégias que possam levar o seu empreendimento a sustentabilidade e a um crescimento contínuo.

## **2 METODO DE PESQUISA**

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho para a consecução dos objetivos propostos.

Através do desenvolvimento da humanidade, o homem procura conhecer-se e assim obter uma melhor compreensão da natureza humana e as implicações da sociedade que o cerca. Nessa busca, um dos instrumentos utilizados é a pesquisa visando uma explicação dos significados da sua existência tanto individual como coletiva (Mattar, 1999).

Torna-se conveniente destacar que a atividade de pesquisa, atualmente, não é mais algo que pertença somente à área acadêmica, restrita aos bancos escolares, pois a pesquisa está incorporada na gestão das organizações. Tal fato se deve ao ambiente de alta competitividade em que vivemos, onde quem deter mais informação a respeito de determinado segmento ou ambiente terá alguma vantagem competitiva no mercado em que estiver inserida ou que deseja expandir-se.

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.**

Nesta monografia foi utilizada a pesquisa exploratória de caráter analítico contendo uma proposta para análise do perfil das MPEs clientes do Banco do Brasil, agência de Farroupilha – RS.

Exploratória, tendo em vista que o problema levantado não é conhecido em profundidade e apresenta muitas situações que constituem campo para aprofundamento de estudos.

Inicialmente foram utilizadas informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica com levantamento de dados através de publicações em jornais, mídias internas do Banco e consulta a rede mundial de computadores (WEB).

Para investigar a questão de pesquisa foi realizada uma etapa qualitativa, através da aplicação de um pré-teste, e uma etapa quantitativa, caracterizada pelo levantamento de dados através de variáveis previamente determinadas e aplicadas por meio de entrevistas pessoais.

Operacionalmente, esta pesquisa desenvolveu-se através da aplicação do questionário, por meio de entrevistas pessoais, identificando o grau de concordância do empresário sobre os problemas gerenciais ali elencados.

## 2.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A população alvo para responder esse estudo são as MPEs clientes do Banco do Brasil da agência de Farroupilha. Os dados foram levantados entre maio e junho de 2007 e a população é de 609 empresas, distribuídos entre indústrias, comércio e serviços. A proporção obedeceu à composição da carteira de clientes da agência conforme tabela abaixo.

Conforme Roesch (2002), dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa ou, ainda, da capacidade de processamento de dados, faz-se necessário extrair uma parcela dessa população para investigar, ao invés de utilizar o seu total. A escolha pelos clientes do Banco do Brasil deu-se em função da disponibilidade de tempo e facilidade de acesso a essas empresas.

Tabela 3 – Distribuição dos clientes em segmentos

<b>Setor</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Participação %</b>
Indústria	283	46%
Comércio	213	35%
Serviços	113	19%

Total	609	100%
-------	-----	------

### 2.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A amostragem, segundo Mattar (1999), está baseada em duas premissas: a primeira é a de que há similaridade suficiente entre os elementos de uma população, de tal forma que alguns elementos representarão adequadamente as características de toda a população; a segunda é a de que a discrepância entre os valores dessas variáveis obtidos na amostra (estatísticas) são minimizados. Ainda, conforme Mattar (1999), para selecionar a amostra, é necessário seguir os seguintes passos:

- 1 – Definir a população da pesquisa;
- 2 – Elaborar ou dispor de uma lista de todas as unidades amostrais da população;
- 3 – Decidir o tamanho da amostra;
- 4 – Selecionar um procedimento específico através da qual a amostra será determinada ou selecionada;
- 5 – Selecionar fisicamente a amostra tendo por base os procedimentos dos passos anteriores.

Para esta pesquisa utilizou-se uma amostra probabilística. Respondia a pesquisa aquela empresa que era pré-selecionada e que concordava em participar, ou seja, a participação de cada uma das empresas da população dependeu da sua própria disponibilidade em participar da pesquisa. Foram contatadas diversas empresas da população e teve-se uma participação de 50 empresas, sendo a proporcionalidade em acordo com a composição da carteira de clientes da agência.

### 2.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Ao campo de variação de cada tipo de dado a ser obtido denominamos variável. Algumas variáveis, denominadas simples são extremamente fáceis de ser identificadas e medidas. Para tanto é suficiente que uma única pergunta, direta e objetiva, conste do questionário (Mattar, 1999).



A estrutura conceitual deste estudo permitiu a definição do seguinte conjunto de variáveis, conforme descrito no quadro que seguir:

**1. Identificação do principal motivo que levou o empresário a optar pela abertura da empresa.**

- Oportunidade de Negócio
- Tinha capital disponível
- Experiência anterior
- Insatisfeito no emprego
- Estava desempregado
- Outros

**2. Dificuldades enfrentadas na condução dos negócios**

- Carga tributária elevada
- Falta de mão de obra-qualificada
- Falta de clientes
- Concorrentes
- Desconhecimento do mercado
- Maus pagadores
- Ponto inadequado
- Problemas financeiros/Crédito
- Outros

**3. Identificação dos problemas do empresário no gerenciamento da empresa.**

**3.1. No momento atual**

- Criação de um novo produto
- Identificação do mercado
- Retorno do investimento inicial
- Organização das atividades
- Expansão da empresa
- Controle dos resultados
- Inovação
- Outros

**3.2. As áreas que encontra maiores problemas no gerenciamento da empresa no momento atual.**

- Administrativo-Financeira
- Recursos Humanos
- Produção
- Mercado
- Planejamento
- Outros

**3.3. Problemas de gerenciamento na área Administrativo/Financeira.**

- Obter recursos financeiros para capital de giro.
- Organizar as atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda.
- Obter recursos financeiros, materiais e humanos.
- Desenvolver recursos e sistemas operacionais. Sistemas de controle e de gestão fundamentado em relatórios gerenciais.
- Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa.
- Consolidar o controle dos resultados. Incentivar a inovação.
- Outros.

**3.4. Problemas de gerenciamento na área de Produção**

- Lay-out.
- Controle de qualidade
- Aquisição de matéria prima
- Outros

### **3.5. Problemas de gerenciamento na área de Recursos Humanos**

- Definição de responsabilidades
- Estrutura centralizada
- Estrutura informal
- Sistema de avaliação e recompensa
- Recrutamento e Seleção de Pessoal
- Salário
- Outros

### **3.6. Problemas de gerenciamento na área de Mercado**

- A comercialização é feita pelo próprio empreendedor
- Número de pessoas disponível na equipe
- Desenvolvimento de novos produtos e mercados
- Organizar a linha de produtos
- Implantar estratégias de marketing
- Consolidar o mercado
- Concorrência
- Outros

### **3.7. Problemas de gerenciamento na área de Planejamento**

- Falta de um planejamento estratégico e operacional. As políticas e os objetivos não são explícitos
- Clareza de metas e objetivos
- Informações sobre indicadores de resultados
- Profissionalização da gestão
- Relatórios e sistemas de controle gerenciais
- O planejamento não é participativo
- Outros

### **4. Identificação da empresa e/ou do empresário.**

- Tempo de vida da empresa
- Número de funcionários da empresa
- Ramo de atividade da empresa
- Gênero
- Idade
- Grau de instrução do empresário

Para que o instrumento esteja adequado às suas medições, é necessário definir quais serão as escalas utilizadas. Neste estudo, os tipos adotados foram nominal e intervalar. A escala nominal foi utilizada para obter as respostas para identificar a empresa e/ou empresário.

A escala intervalar foi usada para medir o grau de concordância dos entrevistados em relação às afirmações apresentadas, na qual 1 representa discordo totalmente e 5 representa concordo totalmente.

## **2.5 PRÉ-TESTE**

O pré-teste está centrado na avaliação do instrumento de coleta de dados, visando garantir que meçam exatamente aquilo que pretendem medir. Na análise do pré-teste procura-se verificar se todas as perguntas foram respondidas adequadamente e se as respostas dadas não denotam dificuldade no entendimento das questões (Gil, 2001).

O pré-teste foi realizado com o objetivo de validar as variáveis estudadas e aplicado para 5 (cinco) empresários, que são conhecidos da equipe da agência e que, por conseguinte, contribuíram de forma significativa na validação do instrumento de coleta.

As apreciações feitas pelos empresários demonstraram a adequabilidade das variáveis de pesquisa ao foco central do estudo, confirmando que as perguntas tinham grande relacionamento com suas realidades.

Optou-se, para aplicação do pré-teste, pela entrevista pessoal, pois o método apresenta grande flexibilidade e permite ajustes e correções à medida que vamos aplicando. Foram utilizadas questões abertas e um roteiro não estruturado, para gerar alternativas de respostas. O roteiro foi construído com bases nos principais problemas enfrentados pelas empresas nas diversas fases que elas se encontram. O que se pode observar com a aplicação do pré-teste, foi que os empresários respondentes não encontraram dificuldades em responder as questões relacionadas às variáveis em estudo e também se identificaram com as variáveis ali apresentadas como muito próximas da sua realidade atual e do momento da abertura de suas empresas.

Foram realizadas algumas correções no instrumento, em relação à linguagem e termos utilizados, mas o instrumento não sofreu nenhuma grande alteração, mostrando-se adequado quanto à aplicabilidade, sendo, por isso, considerado apropriado para atingir os objetivos desse estudo.

## 2.6 COLETA DE DADOS

A condução da coleta de dados, neste estudo, ocorreu através de entrevistas pessoais pré-agendadas em 50 empresas.

A entrevista consiste em que o entrevistador e o entrevistado estejam em contato pessoal para a obtenção dos dados. A tarefa do entrevistador é contatar o entrevistado, agendar a entrevista, efetuar as perguntas e anotar as respostas (Mattar, 1999).

Essa fase refere-se à etapa quantitativa e o delineamento da pesquisa em foco enquadra-se na modalidade de pesquisa descritiva. O método de pesquisa foi o Survey.

Segundo Pinsonneault e Kraemer (2003), a pesquisa Survey “(...) é um meio de captar informações sobre características, ações e opiniões de um grande grupo de pessoas, referente a uma população” (Pinsonneault, Kraemer, 2003).

O método Survey é baseado na coleta de dados primários (em campo) por meio de questionários estruturados aplicados a uma amostra de determinada população e elaborada com o intuito de obter determinadas informações dos entrevistados.

### 2.6.1 Instrumento de Coleta de Dados

O questionário utilizado na pesquisa é do tipo estruturado não disfarçado, no qual as perguntas são apresentadas sempre na mesma ordem, com as mesmas palavras e com as mesmas opções de respostas. Segundo Roesch (2002) o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. O questionário está composto por quatro blocos, a saber:

- 1 – Identificação do principal motivo que levou o empresário a optar por abrir uma empresa. Foram apresentadas cinco alternativas, sendo o empresário convidado a opinar sobre o grau de concordância em relação a elas e aberto a opção de acrescentar uma nova opção de sua livre escolha;
- 2 – Identificação das dificuldades enfrentadas na condução dos negócios, sendo disponibilizado sete afirmativas e mais um espaço para outras dificuldades não elencadas.
- 3 – Identificação dos problemas do empresário no gerenciamento da sua empresa no momento atual. Foram apresentados sete blocos de questões, com um total de trinta e oito afirmativas e mais sete opções de livre escolha do respondente, inseridas com o objetivo de buscar novas informações, e o empresário foi convidado a opinar sobre o grau de concordância em relação a elas;
- 4 – Identificação da empresa e/ou do empresário. Foram elaboradas seis questões sobre esse item. As questões identificaram o tempo de vida da empresa, número de funcionários, ramo de atividade da empresa, sexo, idade e grau de instrução do empresário;
- 5 – Espaço livre para complementação de informações coletadas. Foi elaborada uma questão aberta estimulando o empresário a comentar e/ou manifestar informações que não foram abordadas na pesquisa. Foi realizada uma única questão aberta.

### 2.6.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados foram coletados por em visitas aos clientes e em contato pessoal com o público alvo dentro da agência do Banco do Brasil de Farroupilha.

Os procedimentos de coleta de dados foram assim realizados:

- a) Contato telefônico/pessoal com a empresa apurando se o cliente gostaria de participar desse estudo;
- b) Se o cliente concordasse em participar era agendada uma visita à empresa, ou enviado um e-mail para que fosse aplicado o questionário através de entrevista pessoal ou respondido pelo empresário e após entrega na agência ou via e-mail.

**a) Prazo**

A coleta dos dados realizou-se no período de 15 de maio de 2007 a 31 de julho de 2007.

**b) Controles**

As entrevistas foram realizadas em visitas as empresas, contatos por e-mail, com objetivo de garantir a correta aplicação do questionário.

A seleção dos entrevistados nessa amostra foi aleatória, seguindo apenas a proporção do segmento conforme composição da carteira de clientes da agência.

**c) Processamento de Dados Estatísticos**

Os dados foram organizados em um banco de dados utilizando o aplicativo Microsoft Excel. Para a análise dos dados foi utilizada a distribuição de frequência absoluta e relativa nas variáveis nominais.

As variáveis intervalares foram analisadas com médias e análise de variância, por meio de cruzamentos das variáveis, procurando identificar e descrever quais são os problemas que as micro e pequenas empresas clientes do Banco do Brasil, agência de Farroupilha enfrentam no seu dia-a-dia, e quais problemas enfrentaram por ocasião do seu processo de constituição, bem como suas principais estratégias competitivas e o perfil do empreendedor.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são descritas a análise e a apresentação dos resultados da pesquisa. Para melhor entendimento desses resultados, organizamos o capítulo em 5(cinco) seções, da seguinte maneira:

- 1 – Características dos respondentes e de suas empresas;
- 2 – Motivos para abertura da empresa;
- 3 – Dificuldades na condução dos negócios;
- 4 – Problemas do empresário no gerenciamento da sua empresa, divididos em 7(sete) questões:
  - a) Preocupações do empresário, nesse momento, com a empresa;
  - b) Áreas que o empresário encontra maiores problemas, nesse momento, para gerenciar a sua empresa;
  - c) Problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira enfrentados pelo empresário, nesse momento, em sua empresa;
  - d) Problemas de gerenciamento na área de produção enfrentados pelo empresário, nesse momento, em sua empresa;
  - e) Problemas de gerenciamento na área de Recursos Humanos enfrentados pelo empresário, nesse momento, em sua empresa;
  - f) Problemas de gerenciamento na área de Mercado enfrentados pelo empresário, nesse momento, em sua empresa;

g) Problemas de gerenciamento na área de Planejamento enfrentados pelo empresário, nesse momento, em sua empresa;

5 – Comentários e observações dos respondentes.

### 3.1 CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES E DE SUAS EMPRESAS

A Tabela 4 apresenta a distribuição das 50 empresas respondentes em função do tempo de vida da empresa, considerando-se quatro intervalos de tempo. Em relação ao tempo de vida das empresas a maioria das empresas respondentes possuem mais de cinco anos (52,8%) e 22,6% possuem a empresa com tempo de vida entre um e três anos.

Tabela 4 - Tempo de vida da empresa

<b>Tempo de vida</b>	<b>%</b>
Menos de 01 ano	5.7
De 01 a 03 anos	22.6
De 03 a 05 anos	18.9
Mais de 05 anos	52.8

A Tabela 5 apresenta a frequência em relação ao número de funcionários em cada empresa. Para uma melhor visualização do número de funcionários das empresas respondentes, classificou-se o número de funcionários em quatro intervalos. Conforme apresentamos na Tabela 5 a maioria das empresas respondentes (43%) possuem entre 10 a 20 funcionários e 35% das empresas possuem entre até 09 funcionários.

Tabela 5 – Número de Funcionários

<b>Número de Funcionários</b>	<b>%</b>
Até 09	35
De 10 a 20 funcionários	43
De 21 a 49 funcionários	12
Mais de 50 funcionários	8
Não informaram	2

A Tabela 6 classifica as empresas em setores de atividades. A pesquisa foi realizada com base na composição da carteira de clientes da agência, procurando manter a proporção para melhor conhecer o perfil das empresas clientes do banco. A maioria dos empresários respondentes são homens, representando 55,5% do total de respondentes.

Tabela 6 – Ramo de Atividade

<b>Ramo de atividade</b>	<b>%</b>
Indústria	46
Comércio	35
Serviços	19

Tabela 7 - Gênero

<b>Gênero</b>	<b>%</b>
Homens	55,5
Mulheres	45,5

Na Tabela 8 apresentamos a idade dos respondentes, classificados em dois intervalos. Os empresários que participaram da pesquisa possuem na sua maior proporção idade entre 41 e 50 anos (39,8%), e acima de 50 (29,5%). O grau de instrução predominante encontrado foi o nível superior (50,56%), e o menor 20% para o nível de instrução Ensino Básico, conforme pode ser observado na Tabela 9. Destacamos ainda o percentual de 10,4% de empresários respondentes com pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Tabela 8 - Idade

<b>Idade</b>	<b>%</b>
De 25 a 40 anos	18,00
De 41 a 50 anos	39,80
Mais de 50 anos	29,50
Outras	12,70



Tabela 9 – Grau de Instrução

<b>Grau de Instrução</b>	<b>%</b>
Ensino Básico	20,00
Ensino médio	29,44
Nível Superior	50,56
Pós-graduação	10,40

### 3.2 MOTIVOS PARA ABERTURA DA EMPRESA

Neste item, o objetivo foi analisar o grau de concordância do empresário em relação aos motivos que os levaram a abertura da empresa, segundo a escala de cinco pontos (do tipo Likert), na qual os entrevistados manifestaram a sua opinião sobre o seu grau de concordância, em relação aos problemas enfrentados, segundo o modelo de fases de crescimento e de evolução organizacional de Greiner(1972) adaptado por Padula (1998).

#### 3.2.1 Escala utilizada:

As médias próximas ao “5” significam que o empresário concorda que enfrentou dificuldade no momento que decidiu abrir a sua empresa e as médias próximas ao “1”, que não concorda que enfrentou dificuldades.

*1. Discordo Totalmente -----5. Concordo Totalmente.*

A tabela 10 mostra a análise dos motivos que levaram a abertura da empresa, sendo apontado como o principal motivo a identificação de uma oportunidade de negócio. Apesar de bastante apontadas por jornais e revistas, alternativas como “aproveitou algum programa de demissão voluntária”, “estava desempregado” ou “estava insatisfeito no seu emprego” , esses itens ficaram com níveis de concordâncias inferiores.

Tabela 10 – Motivo para abertura da empresa

<b>Motivo para abertura da empresa</b>	<b>Média</b>
Oportunidade de Negócio	3,50
Tinha capital disponível	3,10
Experiência anterior	2,95
Insatisfeito no emprego	2,95
Estava desempregado	2,45

### 3.3 DIFICULDADES ENFRENTADAS NA CONDUÇÃO DOS NEGÓCIOS

Neste item, foi solicitado ao empresário que escolhesse qual a alternativa que melhor respondia, em sua opinião, a questão proposta. Foram perguntadas quais as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores na condução de seu negócio (eram admitidas três opções). A tabela 11 resume as informações levantadas.

Tabela 11 – Dificuldades enfrentadas na condução dos negócios

<b>Dificuldade</b>	<b>%</b>
Carga tributária elevada	45
Falta de mão de obra-qualificada	39
Falta de clientes	39
Concorrentes	27
Desconhecimento do mercado	18
Maus pagadores	18
Ponto inadequado	12
Problemas financeiros/Crédito	11

### 3.4 PROBLEMAS DO EMPRESÁRIO NO GERENCIAMENTO DA EMPRESA

O objetivo foi o de identificar o grau de concordância do empresário em relação às preocupações que ele está enfrentado no momento atual na sua empresa. Os entrevistados manifestaram a sua opinião sobre o grau de concordância em relação às afirmativas apresentadas.

Para a identificação dos problemas do empresário, no momento atual em relação ao gerenciamento da empresa foram realizadas sete questões, conforme apresentado nos itens abaixo.

#### 3.4.1 Preocupações do Empresário, no Momento Atual, com a Empresa

A tabela 12 mostra a distribuição das médias de concordância de cada uma das afirmações apresentadas. Ao analisarmos a respectiva tabela, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados demonstram preocupação com a criação de novos produtos e a identificação de mercados alvos, onde possam vender esses produtos. O retorno do investimento já faz parte do dia-a-dia e o crescimento da empresa começa a ser planejado.

Fenômenos como a globalização, acesso a informação em tempo real, facilidades de logística, despertaram a consciência nos empreendedores para problemas tipicamente de mercados competitivos, como fica demonstrado, sendo que a criação de novos produtos (3,10), a inovação (3,15) e a organização das atividades (3,29) com objetivo de maximizar a produtividade, representaram a maior preocupação dos empresários.

Tabela 12 – Preocupação do empresário no momento atual

<b>Preocupações</b>	<b>Média</b>
Criação de um novo produto	3,10
Identificação do mercado	3,08
Retorno do investimento inicial	2,97

Organização das atividades	3,29
Expansão da empresa	2,95
Controle dos resultados	2,97
Inovação	3,15

### 3.4.2 Áreas da Empresa que o Empresário encontra maiores Problemas, no Momento Atual, para gerenciar a sua Empresa

A tabela 13 mostra a distribuição das médias de concordância de cada uma das afirmações apresentadas. Analisando a referida tabela, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação às afirmações apresentadas na dimensão “áreas que o empresário encontra maiores problemas, no momento atual, para gerenciar a sua empresa” variando de 2,31 até 3,37, indicando que os empresários concordam que enfrentam problemas em algumas áreas de suas empresas no momento atual.

Observa-se que a maior média de concordância em relação à área que o empresário enfrenta dificuldades é a área de Recursos Humanos, principalmente no setor de produção, sendo este o principal problema produtivo enfrentado pela maioria. A falta de qualificação, os benefícios sociais, associados a salários baixos, são apontados como os motivos que levam a uma alta rotação do quadro funcional, constituindo-se em um dos grandes desafios aos empreendedores, que enfrentam também a concorrência de empresas maiores, que possuem um pacote de benefícios (alimentação, auxílio saúde, transporte) superior aos das MPEs, dificultando a manutenção de funcionários qualificados. Quanto ao item mercado (3,11), a principal preocupação é em função da concorrência

Tabela 13 – Áreas com maiores problemas

<b>Áreas com maiores problemas</b>	<b>Média</b>
Administrativo-Financeira	3,23
Planejamento	2,31
Recursos Humanos	3,37
Produção	3,05

Mercado	3,11
---------	------

### 3.4.3 Problemas de Gerenciamento na Área Administrativo/Financeira

A tabela 14 mostra a distribuição das médias de concordância de cada uma das afirmações apresentadas. Analisando a tabela, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação as afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área administrativo/financeira” variando de 1,88 até 3,45, indicando que os empresários enfrentam, no momento atual, problemas de gerenciamento na área administrativo/financeira de suas empresas.

A maior média de concordância em relação aos problemas enfrentados na área administrativo/financeira é o da consolidação dos controles de resultados, onde os respondentes indicaram uma média de concordância de 3,45, seguido imediatamente da organização das atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda, apresentando uma média de concordância de 3,42.

Em função das demais médias de concordância encontradas a maioria dos respondentes não concorda que enfrentam problemas quanto a obtenção de recursos financeiros para capital de giro (1,88), desenvolvimento de recursos e sistemas operacionais, sistemas de controle e de gestão fundamentado em relatórios gerenciais (2,86) e na obtenção de recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa (2,75).

Tabela 14 – Problemas na área administrativa e financeira

<b>PROBLEMAS NA ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>	<b>Média</b>
Obter recursos financeiros para capital de giro	1,88
Organizar as atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda	3,42
Desenvolver recursos e sistemas operacionais. Sistemas de controle e de gestão fundamentado em relatórios gerenciais	2,86
Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa	2,75
Consolidar o controle dos resultados. Incentivar a inovação	3,45

### 3.4.4 Problemas de Gerenciamento na Área de Produção

Analisando a tabela 15, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação às afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área de Produção” variando de 2,11 até 2,71, indicando que os empresários não concordam que enfrentam problemas de gerenciamento na área de produção no momento atual, exceto no item mão-de-obra.

Tabela 15 - Problemas da área de produção

<b>PROBLEMAS NA ÁREA de Produção</b>	<b>Média</b>
Lay-out	2,17
Controle de qualidade	2,11
Aquisição de matéria prima	2,71

### 3.4.5 Problemas de Gerenciamento na Área de Recursos Humanos

Ao analisarmos a tabela 16, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma grande preocupação em relação as afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área de Recursos Humanos”, variando de 2,89 até 3,87.

O principal problema enfrentado é o recrutamento e seleção (3,87) seguido da definição de responsabilidades (3,62) e da estrutura informal (3,31). Ao aprofundarmos o questionamento, vários entrevistados responderam que a falta de qualificação e o medo das leis trabalhistas são algumas das suas principais preocupações.

Tabela 16 - Problemas na área de recursos humanos

<b>Problemas na área de recursos humanos</b>	<b>Média</b>
Definição de responsabilidades	3,62
Estrutura centralizada	3,06
Estrutura informal	3,31
Sistema de avaliação e recompensa	2,89
Recrutamento e Seleção de Pessoal	3,87

Salário	3,25
---------	------

### 3.4.6 Problemas de Gerenciamento na Área de Mercado

A tabela 17, de maneira geral, nos mostra que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação as afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área de mercado” variando de 2,15 até 3,50, indicando que os empresários enfrentam problemas de gerenciamento na área de mercado no momento atual.

A maior média de concordância em relação aos problemas enfrentados na área de mercado é a concorrência, onde os respondentes indicaram uma média de concordância de 3,50, seguido imediatamente da disponibilidade da equipe (3,10).

Tabela 17 – Problemas na área de mercado

<b>Problemas na área de mercado</b>	<b>Média</b>
A comercialização é feita pelo próprio empreendedor	2,15
Número de pessoas disponível na equipe	3,10
Desenvolvimento de novos produtos e mercados	2,94
Organizar a linha de produtos	2,73
Implantar estratégias de marketing	2,49
Consolidar o mercado	3,01
Concorrência	3,50

### 3.4.7 Problemas de Gerenciamento na Área de Planejamento

A tabela 18 mostra que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação às afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área de Planejamento” que varia de 2,68 até 2,92, indicando que os empresários concordam que enfrentam problemas de gerenciamento na área de Planejamento, no momento atual.

Uma das principais dificuldades relatadas é a centralização do planejamento no empreendedor, e a dificuldade de visualizar os cenários, visto a instabilidade cambial e política do país.

Tabela 18 - Problemas na área de planejamento

<b>Problemas na área de planejamento</b>	<b>Média</b>
Falta de um planejamento estratégico e operacional. As políticas e os objetivos não são explícitos	2,88
Clareza de metas e objetivos	2,96
Informações sobre indicadores de resultados	2,75
Profissionalização da gestão	2,81
Relatórios e sistemas de controle gerenciais	2,68
O planejamento não é participativo	2,92

### 3.5 COMENTÁRIOS E OBSERVAÇÕES DOS RESPONDENTES

Nos questionários entregues aos empresários, havia um espaço para comentários e observações livres, sendo pedido verbalmente no momento da entrega dos questionários que os empresários apontassem alguns dos fatores mais importantes ao sucesso da empresa.

Foram apontados os seguintes fatores: aproveitamento das oportunidades, conhecimento do mercado, ser um bom administrador, estratégia de vendas, re-investimento dos lucros, capacidade para assumir riscos, criatividade, capital próprio, persistência/perseverança e liderança.

As maiores indicações foram para aproveitamento das oportunidades, conhecimento de mercado e ter um bom administrador. As respostas confirmam que os empreendedores reconhecem a importância de conhecer o negócio e de bem administrá-lo. Sua principal estratégia competitiva é o relacionamento direto com o cliente e a agilidade no atendimento



de suas demandas, produção de lotes pequenos e personalização de produtos. As compras com desconto através de cooperativas, caso de comércio de gêneros alimentícios e indústrias de calçados, é um dos fatores apontados para a manutenção da competitividade da empresa.

Uma outra observação apontada por muitos dos respondentes, foi em relação as grandes preocupações das micro e pequenas empresas é a competitividade de seus produtos. O mercado está cada vez mais competitivo, além dos concorrentes locais, existe uma verdadeira invasão de produtos estrangeiros. Faltam mecanismos de proteção e incentivo ao pequeno empresário.

A falta de mão-de-obra qualificada é visto pelos empresários como o grande desafio enfrentado no momento. Farroupilha é uma cidade que vem crescendo acima das médias do País e do Estado. Localizada em uma região industrial atrai imigrantes de todas as partes do Rio Grande do Sul, esses, por sua vez, não possuem experiência, instrução e muitas vezes não estão acostumados a ficar “trancados” dentro de uma empresa. Soma-se a política assistencialista do governo (Seguro desemprego), temos algumas das causas da escassez na oferta de mão-de-obra.

Outro problema relatado são as leis trabalhistas, que não são claras e protegem somente o empregado segundo os respondentes, causando perdas financeiras e risco de inviabilizarem a empresa em função de seu passivo trabalhista.

## CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Ao concluir o desenvolvimento desta proposta de estudo que teve como objetivo principal a Análise de Micro e Pequenas Empresas, com base nos questionários respondidos pelos dirigentes e na literatura pesquisada, percebeu-se que a maioria dos empresários aproveitou uma oportunidade de negócio para constituir sua empresa, procura reinvestir seus lucros no próprio negócio, tem como principal estratégia competitiva a agilidade em atender o cliente, processando pequenos lotes e personalizando-os. Procura se organizar em cooperativas que tem como objetivo aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores. Acredita que o conhecimento do mercado de atuação, as estratégias de venda e a criatividade do empreendedor são os fatores de sucesso em sua empresa.

Como dificuldades enfrentadas no momento atual, o acirramento da concorrência causada pelos produtos importados e o foco de grandes empresas no mercado local em função da perda da competitividade nos mercados externos, somado a falta de mão-de-obra especializada e a alta carga tributária são apontadas como as principais. Isso é reflexo da adaptação dos agentes econômicos aos humores dos mercados nos quais estão inseridos. Esse processo é apontado como um dos fatores preponderantes pelas elevadas taxas de mortalidade dos pequenos negócios pelos analistas especializados.

Quanto as características dos empreendedores locais, pode-se ressaltar que a maioria é do sexo masculino, possui entre 41 a 49 anos de idade, formação superior, e já tinha alguma experiência no segmento antes de optar por abrir uma empresa. Sua principal preocupação no momento atual é a alta carga tributária e a escassez de mão-de-obra e o assédio a seus melhores colaboradores. Já em relação as empresas, a maioria é do segmento de indústrias, possui mais de cinco anos de atividade, tem entre 10 a 20 funcionários.

O objetivo principal desta pesquisa, que era conhecer as principais práticas de gestão para servir como ferramenta a análise de crédito feita aos clientes do Banco do Brasil, agência de Farroupilha, acredito que este trabalho servirá como ferramenta complementar a decisão enriquecendo a análise e diminuindo o risco de se estar sendo prudente em demasia ou expondo o banco a riscos desnecessários. O perfil do empresário local, que era um dos objetivos específicos, está relatado no parágrafo anterior, sendo o principal motivo pela opção de ser empreendedor, a identificação de uma oportunidade de negócio e, já possuíam alguma experiência no segmento de atuação. Seus principais problemas estão na área de recursos humanos e de mercado, sendo que muitos responderam que adotam o planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Quanto as limitações do estudo, posso apontar que a falta de recursos (mão-de-obra, tempo) constituiu-se no grande desafio. A vinculação do pesquisador com o banco e uma necessidade de melhorar a percepção deste quanto a sua empresa, pode ter alterado alguns dados, como exemplo, temos na tabela 14 o resultado que o empreendedor possui facilidade em obter capital de giro, sabidamente um dos problemas apresentado em pesquisa do SEBRAE, como fator preponderante para a alta mortalidade do segmento. Nesse mesmo caminho, o conhecimento prévio por parte do pesquisador sobre algumas das empresas pesquisadas pode ter prejudicado algum resultado. Porém, acredito que a pesquisa retratou quem é o empreendedor local, quais suas práticas de gestão e seus principais desafios.

Assim, o que se pode evidenciar na pesquisa é a necessidade de aprendizagem continua. As empresas responderam que alguns dos fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa são: o conhecimento do mercado, as estratégias de vendas e a criatividade do empresário para poder enfrentar as intensas transformações do ambiente.

A aprendizagem tem origem na criação de um ambiente empresarial que promova a vontade e a possibilidade de aprender, de cambiar informações, de compreender contextos e não apenas formular conteúdos, de tolerar experimentos, de manter a alma da empresa, de fortalecer o espírito de coesão da organização e de interpretar informações e não apenas utilizar ferramenta digital.

A aprendizagem organizacional e a gestão da mudança são os principais fatores de adaptação das empresas a novos ambientes e também os mais importantes condicionantes de longevidade empresarial.

A aprendizagem coletiva naturalmente se desdobra e evolui para a inovação tecnológica de produtos e processos, pois, isoladamente, o empresário brasileiro, apesar dos avanços observados, ainda tem um perfil pouco inovador. Essa característica nacional indesejável é um dos condicionantes da elevada mortalidade de nossas empresas.

Essa tríplice relação entre aprendizagem coletiva, inovação e longevidade das empresas precisa ser construída de dentro para fora. E a economia brasileira passa atualmente por um contexto bastante favorável, de tranquilidade sistêmica e de valorização das micro e pequenas empresas, podendo ser considerado como o mais importante período da história para a construção de uma base operosa constituída por milhões e milhões de pequenos negócios eficientes, inovativos e longevos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACS, Z.J., e AUDRESTCH, D.B., *Small Firms and Entrepreneurship: an East West Perspective*. Cambridge:Cambridge University Press, 2003.

ALMEIDA, M. I. R./ ALBUQUERQUE, D. T. Porque muitas pequenas empresas trilham o caminho do fracasso. SEMEAD III, Seminário de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999.

ARAÚJO, Luis César G. de. *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Administração da qualidade e produtividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga et alii. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo, Atlas, 2004.

CRAINER, Stuart. *Grandes pensadores da administração*. 2a edição. São Paulo: Futura, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

DRUCKER, Peter F. Os novos paradigmas da Administração. Exame. São Paulo: n. 05, ago. 1999.

GIL, Antônio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI*. 5 ed. São Paulo: Futura, 1999.

LA ROVERE, C. A. C. *Administração do risco de crédito*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.

LEVISTKY, Yvette Piha. *Globalização – Os desafios da orientação Profissional*. Apresentado no congresso internacional da AIOSP. Dublin, Irlanda, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração. 3a edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry; e QUINN, James Brian O processo da Estratégia 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001;

OILIVEIRA, Djalma de. Planejamento Estratégico. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PAIVA, C. A. C. Administração do risco de crédito. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002.

PALERMO, Fernanda Kellner de Oliveira. As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social. Jus Navigandi nº 55, março de 2002.

PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Mist And Assesment. *Journaul of MIS*. Fall, 2003.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva, 17 ed. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 9ª edição. São Paulo:Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE, Fatores Condicionantes a Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, Relatório de Pesquisa, ago, 2004.

WHITELEY, R. C. A Empresa totalmente voltada para o cliente. São Paulo: Campus, 2002.

WOOD Jr., Thomaz. *Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001.

## Anexo – Questionário

### 1. Identificação do principal motivo que levou o empresário a optar pela abertura da empresa

Identificação do principal motivo que levou o empresário a optar pela abertura da empresa	Marcar até 03 opções
Oportunidade de Negócio	
Tinha capital disponível	
Experiência anterior	
Insatisfeito no emprego	
Estava desempregado	

### **II – IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DO EMPRESÁRIO NO GERENCIAMENTO DA EMPRESA**

2. Indique o grau de concordância em relação as suas preocupações, nesse momento, com a empresa.	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	01	02	03	04	05
1. Criação de um novo produto	01	02	03	04	05
2. Identificação do mercado	01	02	03	04	05
3. Retorno do investimento inicial	01	02	03	04	05
4. Organização das atividades	01	02	03	04	05
5. Expansão da empresa	01	02	03	04	05
6. Controle dos resultados	01	02	03	04	05
7. Inovação	01	02	03	04	05

3. Indique o grau de concordância em relação as áreas que você encontra maiores problemas para gerenciar a sua empresa, no momento atual	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
1. Administrativa/Financeira	01	02	03	04	05
2. Recursos Humanos	01	02	03	04	05
3. Produção	01	02	03	04	05
4. Mercado	01	02	03	04	05
5. Planejamento	01	02	03	04	05

4. Indique o grau de concordância em relação aos problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira enfrentados na sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
1. Obter recursos financeiros para capital de giro.	01	02	03	04	05
2. Organizar as atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda. Obter recursos financeiros, materiais e humanos.	01	02	03	04	05
3. Desenvolver recursos e sistemas operacionais. Sistemas de controle e de gestão fundamentado em relatórios gerenciais.	01	02	03	04	05
4. Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa.	01	02	03	04	05
5. Consolidar o controle dos resultados. Incentivar a inovação.	01	02	03	04	05

5. Indique o grau de concordância em relação aos problemas de gerenciamento na área de produção enfrentados na sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
1. Lay-out	01	02	03	04	05
2. Controle de qualidade	01	02	03	04	05
3. Aquisição de matéria prima	01	02	03	04	05

6. Indique o grau de concordância em relação aos problemas de gerenciamento na área de Recursos Humanos enfrentados na sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
1. Definição de responsabilidades.	01	02	03	04	05
2. Estrutura centralizada	01	02	03	04	05
3. Estrutura informal.	01	02	03	04	05
4. Sistema de avaliação e recompensa.	01	02	03	04	05
5. Recrutamento e Seleção de Pessoal.	01	02	03	04	05
6. Salário	01	02	03	04	05

7. Indique o grau de concordância em relação aos problemas de gerenciamento na área de Mercado enfrentados na sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
1. A comercialização é feita pelo próprio empreendedor.	01	02	03	04	05
2. Nº de pessoas disponível na equipe	01	02	03	04	05
3. Desenvolvimento de novos produtos e mercados	01	02	03	04	05



4. Organizar a linha de produtos	01	02	03	04	05
5. Implantar estratégias de marketing	01	02	03	04	05
6. Consolidar o mercado	01	02	03	04	05
7. Concorrência	01	02	03	04	05

8. Indique o grau de concordância em relação aos problemas de gerenciamento na área de Planejamento enfrentados na sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	01	02	03	04	05
1. Falta de um planejamento estratégico e operacional. As políticas e os objetivos não são explícitos.	01	02	03	04	05
2. Clareza de metas e objetivos	01	02	03	04	05
3. Informações sobre indicadores de resultados	01	02	03	04	05
4. Profissionalização da gestão	01	02	03	04	05
5. Relatórios e sistemas de controle gerenciais	01	02	03	04	05
6. O planejamento não é participativo	01	02	03	04	05

### III – Identificação da empresa e/ou do empresário

**1. Há quanto tempo você possui empresa?**

- ( ) Menos de um ano                      ( ) De 1 a 3 anos  
 ( ) Mais de 3 a 5 anos                    ( ) Mais de 5 anos

**2. Qual o número de funcionários? .....**

**3. Qual o principal ramo de atividade?**

- ( ) indústria                      ( ) comércio  
 ( ) serviços                      ( ) rural

**Quanto ao principal administrador:**

**4. Sexo**

- ( ) Feminino                      ( ) Masculino

**5. Idade**

- ( ) Até 20 anos                      ( ) 21 a 30 anos                      ( ) 31 a 40 anos  
 ( ) 41 a 50 anos                      ( ) Acima de 50 anos

**6. Qual o seu grau de instrução?**

- ( ) Ensino Básico                      ( ) Ensino Médio  
 ( ) Superior incompleto                      ( ) Superior Completo - .....  
 ( ) Pós-graduação/mestrado/doutorado.....

**IV – Espaço Livre**

**7. Existe algum comentário e/ou observação que você gostaria de fazer? Esse espaço é aberto para você incluir alguma informação que julgue importante e que não foi abordada:**

---



---



---



---



---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Agradecemos por sua participação!**