

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CONVÊNIO PPGA/ UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL -  
UFRGS/UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DO  
PANTANAL (UNIDERP)**

**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DOS FATORES QUE, NA PERCEPÇÃO DOS  
PROPRIETÁRIOS, CONTRIBUÍRAM PARA A MORTALIDADE DAS  
EMPRESAS EM CAMPO GRANDE, MATO GROSSO DO SUL,  
NO PERÍODO DE 1995 A 1997**

**ADRIANA BARROS VERRUCK**

**CAMPO GRANDE, MS**

**2001**

658  
V559A

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CONVÊNIO PPGA/ UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL -  
UFRGS/UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DO  
PANTANAL - UNIDERP**

**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DOS FATORES QUE, NA PERCEPÇÃO DOS  
PROPRIETÁRIOS, CONTRIBUÍRAM PARA A MORTALIDADE DAS  
EMPRESAS EM CAMPO GRANDE, MATO GROSSO DO SUL,  
NO PERÍODO DE 1995 A 1997**

**ADRIANA BARROS VERRUCK**

**ORIENTADOR: PROF. DOUTOR MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA**



**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, como requisito para obtenção do título  
de Mestre em Administração.**

**CAMPO GRANDE, MS  
2001**

## **DEDICATÓRIA**

*Ao meu esposo Jaime, às minhas filhas Juliana e Daniela, aos meus pais Josélio e Marlene e à minha sogra Selmira.*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS e aos colegas de mestrado, pela troca de idéias, conhecimentos e experiências, que contribuíram para a minha formação pessoal e profissional.

Aos funcionários da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIDERP, ao coordenador do curso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Antônio Domingos Padula, e, em especial, ao meu orientador Marcelo Milano Falcão Vieira, pela tamanha dedicação e empenho, apesar da distância.

À equipe do CEPACE/UCDB, na pessoa da professora Gabriela Isla Vilar Martins, e aos estagiários, pela participação na coleta de dados.

À direção do SEBRAE/MS, pela liberação dos questionários.

Aos empresários que se disponibilizaram a participar da pesquisa.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	vi
LISTA DE TABELAS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
RESUMO .....	ix
ABSTRACT .....	x
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 OBJETIVOS .....	6
1.1.1 Geral .....	6
1.1.2 Específicos .....	6
1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	7
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	10
2.1 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL .....	10
2.1.1 Declínio e morte organizacionais .....	15
2.2 FATORES AMBIENTAIS .....	21
2.2.1 Fatores ambientais internos .....	22
2.2.2 Fatores ambientais externos .....	25
3 METODOLOGIA .....	33
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	33
3.2 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS .....	34
3.2.1 Definição constitutiva .....	34
3.2.2 Definição operacional das variáveis .....	35
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	36
3.4 COLETA DE DADOS .....	38
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	39
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	40
4 ANÁLISE DOS DADOS .....	42
4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS CAMPO-GRANDENSES .....	42
4.1.1 Indústria .....	43
4.1.2 Comércio e serviços .....	44
4.2 AS EMPRESAS PESQUISADAS: PERFIL E CAUSAS DO FECHAMENTO .....	48
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
ANEXOS .....	79
ANEXO 1 - Questionário 1: Pesquisa “fatores condicionantes e nível de mortalidade das MPEs” .....	80
ANEXO 2 - Questionário 2: Pesquisa “fatores condicionantes e nível de mortalidade das MPEs” .....	81

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Características dos estágios de ciclo de vida organizacional. ....	12
Quadro 2 – Ciclo de vida.....	14
Quadro 3 - Estágio de declínio organizacional. ....	16
Quadro 4 - As especificidades das pequenas e médias empresas. ....	26

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação percentual e em valores por atividade econômica no município na arrecadação de ICMS – (1995-1997).....	43
Tabela 2 – Indústrias do município de Campo Grande, MS, por ramo de atividade - 1995/1997.....	45
Tabela 3 - Número de estabelecimentos comerciais atacadistas, por ramo de atividade – Campo Grande, MS – 1995/1997.....	46
Tabela 4 - Número de estabelecimentos comerciais varejistas por ramo de atividade – Campo Grande, Mato Grosso do Sul – 1995 a 1997.....	46
Tabela 5 - Número de estabelecimentos de serviços por atividades – Campo Grande, MS - 1995 a 1997.....	47
Tabela 6 – Quantidade de empresas extintas, abertas no período de 1995 a 1997, por setor de atividade.....	48
Tabela 7 - Número de empresas por ano de abertura e fechamento.....	49
Tabela 8 – Tipos de empresas extintas.....	50
Tabela 9 - Causas do fechamento ou cessação do funcionamento das empresas.....	52
Tabela 10 – Nível de escolaridade do sócio-proprietário.....	58
Tabela 11 – Idade do sócio-proprietário.....	58
Tabela 12 – Atividade exercida antes da abertura da empresa.....	59
Tabela 13 – Experiência anterior ou conhecimento do ramo do negócio.....	59
Tabela 14 – Meio pelo qual obteve a experiência ou conhecimento do ramo de negócio.....	60
Tabela 15 – Motivo pelo qual resolveu abrir a empresa.....	60
Tabela 16 – Conhecimento de mercado.....	62
Tabela 17 – Pessoas ou instituições procuradas para assessorar na condução/gerenciamento da empresa.....	63
Tabela 18 - Principais dificuldades encontradas na condução das atividades da empresa.....	64
Tabela 19 – Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa.....	65
Tabela 20 - Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa.....	66

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Porte das empresas.....	50
Figura 2 - Número total de pessoas ocupadas.....	55
Figura 3 - Número de sócios-proprietários das empresas extintas.....	56
Figura 4 - Número de familiares que trabalham na empresa em tempo integral.....	56
Figura 5 - Número de outros empregados (com ou sem carteira assinada).....	57
Figura 6 - Sexo dos sócios-proprietários.....	57



## RESUMO

Este trabalho trata da identificação e da análise dos fatores que, na percepção dos proprietários, contribuíram para a mortalidade das empresas em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no período de 1995 a 1997. Sob a ótica do conceito de ciclo de vida organizacional, das características da morte e declínio organizacionais e dos fatores ambientais, foi realizada uma pesquisa com cento e trinta e uma empresas extintas naquele período. Os fatores ambientais foram subdivididos em internos e externos, com vistas a identificar, por meio dos indicadores, o perfil das empresas e dos empresários e as características externas da empresa, como mercado, clientes, carga tributária e outras. A partir de uma amostra inicial de mil e duzentas empresas abertas naquele período, sendo quatrocentas por ano, obteve-se, após uma busca para identificar, dentre elas, as que encerraram suas atividades, um total de cento e trinta e uma empresas, que efetivamente participaram da pesquisa, preenchendo um questionário, aplicado por estagiários de um centro de pesquisas de uma universidade local. A pesquisa caracteriza-se como seccional com perspectiva longitudinal, sendo a análise de dados predominantemente quantitativa. Os resultados evidenciaram que problemas financeiros, seguidos de falta de clientes e questões de ordem societária, foram as principais causas de morte das empresas pesquisadas e, ainda, que a elevada carga tributária, seguida de falta de capital de giro, e a recessão econômica foram as principais dificuldades encontradas na condução das suas atividades. Finalmente, com base nos resultados da pesquisa, foi indicado um conjunto de recomendações que visam a reduzir o nível de mortalidade das pequenas empresas no Brasil.

## **ABSTRACT**

This work concerns to the identification and analysis of the factors that, in small companies owner's perception, contributed for the enterprises mortality in Campo Grande – Mato Grosso do Sul, in the period from 1995 to 1997. Based on the organizational life cycle concept, decline and death characteristics and environmental factors, it was developed a research with a hundred and thirty one enterprises that died in that period. The environmental factors were subdivided in internal and external, to characterize, through indicators, the enterprises and owners, as well as enterprises external idiosyncrasy, such as market, consumers, tributary duty and others. From an initial sample of one thousand and four hundred opened enterprises in that period, with an opening rate of four hundred companies per year, it was determined a group of one hundred and thirty companies which no longer operate. This research was developed through the appliance of a questionnaire to this specific group of companies by students from a local University. The research is characterized as sectional with a longitudinal perspective, which data analysis is mainly quantitative. The results show that financial problem, followed by lack of customers and partnership issues were the main sampled companies death causes. Other results show that the main troubles identified to run business were high tributary duties, lack of working capital, financial problems and the depressed economy. Finally, based on the research results, a group of recommendations was assigned in order to avoid the mortality level of small companies in Brazil.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo hoje está passando por grandes mudanças e a humanidade vem experimentando uma rápida transformação social e tecnológica. Tais mudanças atingem, de certa forma, as organizações, ameaçando seu desempenho e sua sobrevivência.

A abertura de mercado, a partir de 1990, gerando uma maior competição entre as empresas nacionais e estrangeiras; o desenvolvimento de novas tecnologias, agilizando o processo produtivo e barateando os preços dos produtos e serviços; o aumento da exigência do consumidor, que as tem levado a buscarem cada vez mais qualidade e produtividade, além das questões políticas e econômicas do país, são fatores que têm gerado impactos significativos em sua vida.

Com a globalização, uma empresa, a cada momento, se não houver um bom nicho de mercado local, pode ter a surpresa de ver um concorrente, no mundo dos negócios, produzindo mais barato e com melhor qualidade. Os países estão reduzindo custos de mão-de-obra e impostos para se tornarem mais competitivos. Com isso, dependendo das regras trabalhistas e das cargas tributárias do país, “muitas empresas não conseguem acompanhar o novo ritmo e quebram, demitem, geram desemprego” (Casarotto Filho & Pires, 1998).

No entanto, elas não são vítimas indefesas do mercado. Ambiente e empresas não são entidades isoladas. O mercado, certamente, impõe limites e restrições à ação dos administradores, mas seu desempenho depende também da capacidade de adaptação a essas condições (Wood Júnior, 1996). Para Kanitz (1994), a eficiência gerencial de milhares de pequenas e médias empresas é muito mais importante do que uma grande e abrangente política

econômica, e estarão em apuros aqueles empresários que ficarem presos ao governo para descobrir qual o caminho a seguir.

Segundo Morgan (1996), aquelas que não estão atentas às mudanças do meio ambiente estão fadadas ao fracasso e serão eliminadas pelas mais inteligentes, que continuarão competitivas. Adizes (1998) vai mais além ao dizer que uma empresa, ao se adaptar às mudanças, estará apenas fazendo o mínimo para sobreviver e, para ter sucesso, terá que se antecipar, ser mais rápida do que as transformações à sua volta.

A economia brasileira caracteriza-se pela diversificação nas formas comerciais exploradas e principalmente pela instabilidade, decorrentes das fases de desequilíbrio econômico e/ou político, além da presença de mercados competitivos e outros oligopolizados com concentração de capital por grandes grupos econômicos. Essas características, para muitos economistas e administradores, constituem uma conjuntura econômica desfavorável ao ingresso de novos empreendimentos, principalmente para a permanência e o desenvolvimento dos já existentes. Aliados a esses fatores externos, há os limitadores internos gerados pela falta de noções técnicas gerenciais, administrativas, operacionais e conhecimento prévio do mercado. A maioria dos futuros empreendedores expõe-se a um negócio atraído pela independência e a sua realização econômica, negligenciando os riscos de uma economia instável, colaborando, possivelmente, para a ampliação do índice de mortalidade das empresas.

Na maioria delas é muito comum o empresário cuidar das tarefas rotineiras para assegurar a sobrevivência do negócio, não lhe sobrando tempo para gerenciá-lo. E como o mercado hoje exige uma constante modernização, aquelas empresas que não se adaptarem poderão ser marginalizadas a mercados de baixa rentabilidade ou ainda encerrar suas atividades.

Marshall (1983), economista do século XIX, tinha por base as premissas darwinianas para explicar o desaparecimento das empresas pela lei da substituição, que nada mais é do que a lei da sobrevivência dos mais aptos. As pequenas, pela teoria da evolução natural, podem atingir níveis mais elevados de porte. Todavia, pelas características impostas pelo mercado, essa evolução esbarra-se nos problemas enfrentados por essas atividades, como tecnologia insuficiente ou inadequada, falta de planejamento e gerenciamento apropriados do negócio, deficiência em concentrar capital e outros de ordem técnica.

Outros pensadores, também baseados na concepção naturalista de Charles Darwin, acreditam que as organizações só sobrevivem se se adaptarem ao ambiente do qual sofrem total influência. Assim, as empresas que não se adaptam ao seu meio são superadas por seus concorrentes e forçadas a sair do negócio (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

A maioria dos responsáveis pela sobrevivência provisória desses empreendimentos aparece constantemente no papel de empresários-aventureiros, dispostos a correr o risco do lançamento de uma nova empresa, de forma a realizar o processo de “destruição criadora”, que impulsiona uma renovação contínua no mundo empresarial e, ao mesmo tempo, imprime a expansão dos negócios (Marshall, 1983).

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (1997), no Estado de Minas Gerais, na opinião dos empresários, os principais motivos que levaram à extinção de suas empresas, entre 1995 e 1996, foram: falta de capital de giro (26,3%), falta de clientes (21,1%) e carga tributária elevada (17,5%). Os dois primeiros motivos, portanto, estão relacionados com a gestão interna do negócio e, o terceiro, a política governamental. Os outros motivos (28%) estão ligados, em sua maioria, direta ou indiretamente, aos dois primeiros: recursos financeiros e mercado. A

pesquisa também identificou que 64% das empresas constituídas em abril de 1996 continuavam vivas em abril do ano seguinte.

Pesquisa similar feita pelo SEBRAE de São Paulo (SEBRAE/FIPE, 1998), em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), demonstra, coincidentemente, que 64% das empresas constituídas chegam a completar o primeiro ano de vida, enquanto que no comércio a situação é pior, atingindo só 42%.

Na região Centro-Oeste do Brasil a situação não é diferente. O conjunto de mudanças que atinge a economia do Estado de Mato Grosso do Sul é igual ou até mesmo mais intenso que outras regiões. O motivo parece consistir na fragilidade econômica oriunda da concentração no binômio soja-boi, na produção primária, da baixa densidade populacional, do baixo potencial do seu mercado interno e da forte arrecadação de impostos sobre o setor terciário (comércio e serviços), que corresponde a 68% da arrecadação do Estado.

Em Mato Grosso do Sul, as empresas estão ainda se adaptando a essas mudanças no ambiente externo, mas de forma lenta, porque a maioria dos estabelecimentos é formada de pequenas empresas de estrutura familiar e de capital local. As grandes empresas concentram-se nas atividades agroindustriais das cadeias produtivas da soja, aves e bovinocultura. Pesquisa realizada pelo SEBRAE (2000), em treze capitais brasileiras, demonstra que a taxa de mortalidade das empresas do Estado é uma das maiores entre as pesquisadas, no período de 1995 a 1997, o que parece indicar, baseando-se ainda em suas características econômicas, uma maior fragilidade diante do processo de mudanças no ambiente.

A literatura especializada na área de organizações demonstra que há muitas variáveis que afetam o desempenho das empresas. A idéia é que existe um conjunto de dimensões organizacionais interdependentes (como ambiente, estrutura, comportamento, estratégia e

disponibilidade de recursos financeiros, humanos e tecnológicos) que influencia o nível de "performance" global obtido pela empresa. A organização é um sistema, no qual cada parte integrante influencia o todo. A harmonização dos diversos subsistemas gerenciais é que leva a uma melhor conduta de gestão na empresa (Padula e Vadon, 1996). As condições externas (ambiente) e os processos internos determinam a forma da organização em um determinado momento de sua vida (Hall, 1984).

Com o intuito de interpretar e analisar a realidade organizacional e o que de fato leva as organizações a mudar, várias abordagens foram desenvolvidas por teóricos e por executivos, que focalizam as diferentes dimensões da organização. A abordagem comportamentalista, por exemplo, enfatiza o comportamento humano, numa análise, puramente, intra-organizacional, buscando soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. Já a abordagem estruturalista toma, como foco, dimensões da estrutura da organização como principais elementos associados à eficácia. Ela vê a organização como um sistema aberto, em constante relação de intercâmbio com o seu ambiente interno e externo, que, por estar em constante mudança, pode afetar o seu desempenho, uma vez que existe uma forte relação de troca entre eles (Hampton, 1983).

Apesar das diferenças, todas as abordagens levam à busca do objetivo de conhecer e fortalecer as organizações, de melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, mantê-las vivas. As diferentes abordagens teóricas procuram desenvolver uma fundamentação que proporcione um melhor entendimento do fenômeno organizacional.

A abordagem escolhida foi a estruturalista/desenvolvimentista, que considera as modificações estruturais das organizações em sua trajetória no tempo e a análise interorganizacional e o ambiente externo como variáveis a mais no estudo das organizações.

Pela preocupação em saber as dificuldades enfrentadas pelas empresas extintas, o propósito desta pesquisa é investigar o que levou, num determinado período, algumas empresas de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, a não resistirem e morrerem. Para tanto, pretendem-se dar respostas ao seguinte problema de pesquisa:

**Quais os fatores que, na percepção dos proprietários, contribuíram para ocasionar a mortalidade das empresas de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no período de 1995 a 1997?**

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Geral**

Identificar e analisar os fatores que, na percepção dos proprietários, contribuíram para ocasionar a mortalidade das empresas em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no período de 1995 a 1997.

### **1.1.2 Específicos**

Identificar e analisar o perfil das empresas extintas em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, entre 1995 e 1997, e de seus respectivos sócios-proprietários.

Analisar, com as empresas extintas, os motivos que, na percepção dos proprietários, as levaram a encerrar suas atividades.

Analisar as principais dificuldades encontradas pelos empresários na condução das atividades das empresas.



## 1.2 Justificativas teórica e prática

Verifica-se hoje na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, um significativo aumento de empresas que encerram suas atividades. Segundo dados da Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS), publicados na Gazeta Mercantil, de 4 de janeiro de 1999, cresceu, em 1998, 16% o número de empresas extintas no Estado em relação a 1997. O desempenho, segundo a JUCEMS, é o segundo pior dos últimos oito anos.

Esse é um fenômeno que não se restringe somente a este Estado mas que tem ocorrido em todo o Brasil. Em Mato Grosso do Sul, mais especificamente em Campo Grande, ainda não foram desenvolvidos estudos mais aprofundados sobre a mortalidade de suas empresas, muito menos sobre os fatores que a ocasionam. Por isso, há necessidade de pesquisar e estudar mais profundamente o assunto.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa poderá contribuir para a literatura da área de organizações, já que poucos estudos foram feitos sobre temas referentes à mortalidade de empresas, o que dificulta o acúmulo de conhecimento na área. No Brasil, poucos trabalhos científicos aplicaram o modelo de ciclo de vida para as organizações.

O modelo de ciclo de vida operacionalizado no Brasil, proposto primeiramente por Machado-da-Silva, Vieira e Dallagnelo (1998), não contempla os estágios de declínio e morte organizacionais, mas prevêm os autores que possam ocorrer em qualquer um dos estágios, consequência de determinadas transformações da organização ou de algum impacto ambiental sofrido. Já o modelo proposto por Lima (1997) trata o declínio como um estágio em que a organização torna-se estagnante, excessivamente burocrática e passiva, mas que não leva necessariamente à sua morte, além de não ter sido, amplamente, testado e validado. Padula e Vadon (1996), como forma de diagnosticar organizações, sugerem que as mesmas passam por

cinco fases de crescimento, mas também não abordam aspectos específicos do declínio e morte das organizações.

Do ponto de vista prático, o conhecimento sobre o motivo da mortalidade torna-se uma informação indispensável, pois poderá subsidiar as ações que os atuais e futuros empresários, o governo, as instituições de apoio a empresas e consultores poderão promover a favor dessas empresas. Poderá tornar-se, portanto, uma ferramenta gerencial importante para o estabelecimento do planejamento estratégico das empresas.

No Estado de Mato Grosso do Sul, a taxa de mortalidade de empresas é calculada com base naquelas, efetivamente, baixadas na JUCEMS, o que não reflete a realidade. Muitas empresas não encerram legalmente suas atividades e ficam constando do cadastro daquele órgão como empresas ainda em funcionamento. Com a pesquisa, portanto, pretende-se identificar, das empresas abertas no período de 1995 a 1997, quantas, efetivamente, se encontram em atividade, o que possibilitará o cálculo de uma taxa de mortalidade mais próxima da realidade. Além disso, serão levantados os fatores que ocasionaram a morte das empresas, que não são claramente sabidos, até hoje.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

O primeiro capítulo da pesquisa apresenta uma visão geral do tema estudado, além do problema central, dos objetivos geral e específicos e as justificativas teórico-práticas.

No segundo capítulo, elaborou-se a fundamentação teórico-empírica relativa aos conceitos fundamentais do estudo, ou seja, ao ciclo de vida organizacional, declínio e morte organizacionais e fatores ambientais internos e externos às organizações.

A Seção 1, do Capítulo 2, apresenta o conceito de ciclo de vida organizacional na visão de vários autores e os modelos propostos por Padula e Vadon (1996) e Machado-da-Silva, Vieira e Dellagenelo (1998). Na Subseção 2.2.1, discorre-se sobre o declínio e morte organizacionais, suas várias definições e o que os modelos de ciclo de vida organizacional consideram como tais. Apresenta-se, ainda, o que pesquisas recentes (SEBRAE, 1997) identificaram como fatores que levam à morte organizacional. Finalizando o capítulo, nas três últimas seções, comenta-se sobre os fatores ambientais das organizações (2.2), internos (2.2.1) e externos (2.2.2), suas características e o que podem representar na vida da empresa.

O Capítulo 3 tem, por objeto os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, onde são apresentadas as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais dos principais termos e variáveis do trabalho. Dispõe-se, ainda, sobre o delineamento adotado no trabalho, como foi feita a pesquisa de campo, e, por fim, sobre a análise de dados e as limitações do estudo.

No quarto capítulo, está disposta a análise dos dados. A Seção 4.1 discorre sobre as características gerais das empresas campo-grandenses. Na Seção 4.2, analisam-se os dados da pesquisa, relacionando-os aos conceitos já mencionados.

No quinto e último capítulos, baseadas nos antecedentes, são apresentadas as conclusões principais do estudo e, na parte final, sugerem-se algumas ações estratégicas para as organizações que são objeto do estudo, bem como alguns temas que poderão ser pesquisados na área de administração, a partir do resultado do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos explorados para a fundamentação teórico-empírica da pesquisa: ciclo de vida organizacional, declínio e morte organizacionais e fatores ambientais internos e externos.

### **2.1 Ciclo de vida organizacional**

Este trabalho tem por proposta identificar as causas que ocasionaram a mortalidade de empresas campo-grandenses. O modelo de ciclo de vida, por se dedicar ao estudo do desenvolvimento organizacional no decorrer do tempo e por ser útil ao entendimento das transformações das características das organizações, foi a abordagem selecionada para analisar o porquê de algumas empresas, num certo estágio de seu desenvolvimento, não conseguirem mais sobreviver, e, ainda, quais os problemas por elas enfrentados, sejam eles internos ou externos, que não as permitem passar de um estágio para outro.

Na literatura especializada, alguns autores utilizam metáforas, teorias e modelos alternativos, buscando com isso fazer com que se entendam melhor as mudanças organizacionais (Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1998; Adizes, 1980; Morgan, 1996).

Considerada um referencial importante para a análise dos padrões de mudança observados nas organizações no decorrer da sua existência (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993; Morgan, 1996), a metáfora orgânica sustenta uma das abordagens utilizadas, “em que se concebe a transformação organizacional mediante estágios de ciclo de vida” (Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1998).

O ciclo de vida é amplamente utilizado na biologia, na psicologia e outras ciências. Alguns autores introduziram esse conceito às organizações, cujos estudos buscam analisar as mudanças estruturais nas organizações, ou seja, demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo.

Marshal (1983a, p.258), já no final do século XIX, utilizava metáfora orgânica para comparar o crescimento dos negócios com o das árvores:

“mas aqui podemos aprender uma lição das árvores jovens da floresta, que lutam para ultrapassar a sombra entorpecedora das suas velhas concorrentes. Muitas sucumbem no caminho, e apenas poucas sobrevivem e essas poucas se tornam mais fortes cada ano, obtêm mais ar e mais luz à medida que crescem e, afinal, se elevam, a seu turno, acima das vizinhas e parecem querer se elevar sempre mais e tornar-se sempre mais forte à proporção que sobem. Mas assim não acontece. Uma árvore durará mais tempo em pleno vigor e alcançará um tamanho maior que outra mas, cedo ou tarde, a idade se manifestará em todas. Embora as mais altas tenham melhor acesso à luz e ao ar do que as suas rivais, gradualmente perdem vitalidade, e uma após outra dão lugar a novas que, apesar de possuírem menos força material, têm a seu favor o viço da mocidade”.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993, p.7) observam que dentre os modelos alternativos para a explicação das alterações organizacionais “encontram-se aqueles baseados na concepção de que as organizações modificam-se segundo um padrão de desempenho seqüencial, ao longo de uma progressão hierárquica, dificilmente revertida, caracterizando estágios de ciclo de vida, desenvolvimento ou crescimento organizacional”.

Miller e Friesen (*apud* Lucena e Vieira, 1997) apresentam cinco estágios de ciclo de vida organizacional: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio. Nas fases consideradas inovativas (nascimento, crescimento e renovação), as competências organizacionais estabelecem-se ou se renovam. Já nas fases consideradas conservadoras (maturidade e declínio), a ênfase é sobre a eficiência.

Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), a partir de modelos propostos por Quinn e Cameron (1983) e Miller e Friesen (1980, 1982 e 1984), desenvolveram um novo modelo de ciclo de vida organizacional, composto de três estágios: de empreendimento, de formalização e de flexibilização. Em cada um deles, as organizações passam a apresentar atributos diferentes e a agir de diferentes formas, conforme é demonstrado no Quadro 1.

O primeiro estágio, denominado de empreendimento, caracteriza-se pela estrutura organizacional fluida e pela atividade empreendedora, destacando-se a captação e ordenação de recurso. O poder é altamente centralizado e a liderança, bem como as regras e procedimentos, é personalizada. Enfatiza-se a inovação e a criatividade e procura adaptar-se às condições do seu nicho.

Quadro 1 - Características dos estágios de ciclo de vida organizacional.

<b>Estágio de empreendimento</b>	<b>Estágio de formalização</b>	<b>Estágio de flexibilização</b>
• Estrutura organizacional fluida	• Estrutura organizacional funcional	• Estrutura organizacional divisionalizada e semi-autônoma
• Regras e procedimentos personalizados	• políticas, regras e procedimentos institucionalizados	• políticas, regras e procedimentos institucionais mais flexíveis
• planejamento e coordenação incipientes	• planejamento e coordenação sistemáticos	• planejamento sistemático de longo prazo
• Ênfase na inovação e na criatividade	• poder relativamente centralizado	• poder descentralizado
• poder altamente centralizado	• ênfase no conservadorismo	• ênfase em inovação e criatividade
• estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado	• estratégia de estabilidade e eficiência	• estratégia de diversificação de domínio
• informações gerenciais: predominantemente informais e rudimentares	• sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado	• sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado
• formação de nicho	• relacionamento estável com o ambiente externo.	• Relação adaptativa com ambiente externo.
• Captação e ordenação de recursos		

No estágio de formalização, o poder é relativamente centralizado e a estrutura organizacional é funcional. A organização torna-se mais conservadora, com a institucionalização de políticas, regras e procedimentos, e é menos flexível. Adota uma estratégia de estabilidade e eficiência com a manutenção dos processos.

O último estágio, segundo o modelo proposto, é o da flexibilização, no qual a organização adota uma estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado. O poder é descentralizado, a estrutura organizacional é divisionalizada e semi-autônoma e a inovação e criatividade são enfatizadas.

O conceito de ciclo de vida também é defendido por outros autores organizacionais, por considerarem que, da mesma forma que a organismos vivos, se aplica também às organizações (Adizes, 1990; Morgan, 1996). Adizes (1990) propõe um modelo que se pressupõe que a teoria de ciclo de vida nas organizações passa por estágios, em ordem crescente: namoro, infância, pré-adolescência, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

Padula e Vadon (1996), baseados no modelo proposto por Greiner (1972), apresentam cinco fases de crescimento de uma organização, sendo que para cada uma delas existem práticas gerenciais que as caracterizam, além de problemas predominantes específicos. As fases são denominadas de início, sobrevivência, sucesso, expansão e maturidade. Segundo Greiner (1972), a empresa, ao evoluir de um estágio para outro, passa por uma determinada crise, caracterizada por problemas de gestão, que requerem certas ações gerenciais para que sejam solucionados.

Allegretti e Andreolla (1998) também adotam o conceito de ciclo de vida e defendem que, para a abertura de um novo negócio ou para expansão de um já existente, é necessário

que o mercado em que se deseja atuar seja posicionado em relação aos estágios de ciclo de vida, caracterizados no Quadro 2, o que dá subsídios para a elaboração de estratégias e para avaliação das barreiras que podem dificultar o acesso a esse mercado.

Quadro 2 – Ciclo de vida.

Características	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Taxa de crescimento	Alta	Alta	Estável	Nenhuma
Concorrência	Crescente	Em estruturação	Posicionada	Decrescente
Padrão de mercado	Nenhum	Emergentes	Fixos	Retraídos
Participação mercado	Conseguir base	Conquistar fatia	Manter	Superar concorrentes
Alcance do produto	Limitado	Em expansão	Grande	Reduzido
Fidelidade do cliente	Nenhuma	Em alta	Alta	Em baixa
Metas de marketing	Divulgação	Diferenciação	Liderança	Sobrevivência

Fonte: ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera, ANDREOLLA, Nadir. *Plano de negócios: indústria*. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 1998.p.17).

*Introdução*, segundo os autores, é o estágio que proporciona excelentes oportunidades de negócios. Entretanto, o mercado ainda é limitado pelo desconhecimento dos clientes, produtos e serviços oferecidos e os lucros são reduzidos por causa das despesas de lançamento no mercado. O segundo estágio é o do *crescimento*, caracterizado pela expansão da demanda e pelo acirramento da concorrência, na medida em que os clientes sentem a necessidade pelo produto ou serviço. No terceiro estágio, denominado *maturidade*, o lucro é mais estável, a taxa de crescimento é mais baixa e os clientes são mais fiéis aos produtos e serviços existentes, dificultando a entrada de novos concorrentes. O último estágio, que os autores apresentam como *declínio*, tem a luta pela sobrevivência sua principal característica, em que as vendas despencam e o lucro desaparece.

No entanto, o conceito de ciclo de vida para as organizações tem gerado controvérsias, por apresentar algumas limitações na utilização pura e simples da metáfora biológica. Kimberly (1987) (*apud* Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1998) argumenta



que a morte ou a linearidade de estágios não ocorrem, inevitavelmente, durante a vida da organização, e que formas organizacionais simples não se transformam, necessariamente, em formas mais complexas ao passar do tempo. Tichy (1981) (*apud* Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1998) cita a argumentação de que é impossível comparar estágios organizacionais com rótulos como infância ou adolescência e que as leis aplicáveis ao sistema biológico são diferentes daquelas aplicadas ao sistema social.

### **2.1.1 Declínio e morte organizacionais**

Segundo Whetten (1986), o declínio organizacional tem sido negligenciado e pouco tem se estudado sobre esse processo e seu gerenciamento. A maioria dos estudos refere-se às causas do sucesso das organizações, ou concentra-se naquelas maduras, estruturadas e estáveis em seus processos (Machado-da-Silva, Vieira e Dallagnelo, 1998). Poucos são encontrados também sobre o fracasso e a morte das empresas, mesmo nos diversos modelos propostos de ciclo de vida organizacional.

A necessidade de se estudar o declínio e morte organizacionais justifica-se pelo crescente número de empresas que vem engordando as taxas de mortalidade organizacional no país. O ambiente atual, bastante turbulento, leva as organizações a ficarem cada vez mais complexas e necessitadas de mecanismos que as auxiliem a ter um comportamento satisfatório em relação às mudanças e crises.

No modelo orgânico, uma organização em declínio, considerada ineficaz, conota ser doentia, ao contrário de jovem e jovial (Whetten, 1986). Alguns autores como Rosenblatt, Rogers e Nord (1993, p.77) afirmam que:

“freqüentemente, o declínio é visto como o oposto ao desejável processo chamado crescimento (Freeman e Hannan, 1975; Whetten, 1986), ou considerado como uma fase descendente no ciclo de vida de uma organização (Adizes 1979), que pode conduzir para sua morte (Sutton 1987)”.

O modelo de ciclo de vida proposto por Machado-da-Silva, Vieira e Dallagnelo (1998) não contempla o declínio e morte organizacionais, mas considera que possam decorrer de determinadas mudanças da organização em qualquer dos estágios básicos ou por algum impacto ambiental sofrido.

Lima (1997, p.19-20) acrescentou à proposta de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) o estágio de declínio, por não ter sido abordado pelos mesmos. Esse estágio, demonstrado no Quadro 3, passa a ser vivido efetivamente na organização, segundo o autor, “quando reformulações não apresentam os resultados esperados para a recuperação da prosperidade organizacional diante de uma situação de crise aguda”. Essas crises podem originar-se na própria organização ou no ambiente externo a elas.

Quadro 3 - Estágio de declínio organizacional.

Estágio	Características organizacionais
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura formal e excessivamente burocrática</li> <li>- Baixa taxa ou taxa negativa de crescimento</li> <li>- Baixo grau de inovação</li> <li>- Aversão a riscos</li> <li>- Conservadorismo</li> <li>- Processos de informação e de tomada de decisão menos sofisticados</li> <li>- Moderada descentralização</li> </ul>

Fonte: LIMA, Edmilson de Oliveira. A formalização burocrática no contexto do ciclo de vida organizacional. *Revista de Negócios*, Santa Catarina, n.4, 1997.

O autor ainda conclui que, apesar de estar posicionado no final do ciclo de vida organizacional, o estágio de declínio pode ocorrer após qualquer um dos estágios, independentemente do fato de a organização ter ou não passado por todos eles. Nesse sentido, utiliza como exemplo o caso de algumas microempresas brasileiras que sequer ultrapassam o estágio de empreendimento e, em consequência, já estão em declínio.

As fases de crescimento organizacional propostas por Padula e Vadon (1996, a partir de Greiner (1972), não contemplam os aspectos de declínio e morte das organizações. No entanto, os autores expõem que, em cada fase do ciclo, há problemas predominantes, e que se não forem resolvidos, como consequência de um comportamento esperado, provavelmente não haverá sucesso na fase seguinte de crescimento, o que porá em risco a sobrevivência do negócio.

Para Greiner (1972, p.98), "...a incapacidade da direção da firma de compreender seus problemas de desenvolvimento empresarial pode redundar numa estagnação da empresa em seu estágio atual de evolução ou, finalmente, em sua falência, independente das perspectivas oferecidas pelas condições de mercado." Dessa afirmação, pode-se inferir que, para o autor, fatores internos relacionados com o mau gerenciamento podem ser mais maléficos à saúde organizacional do que as pressões ambientais.

No modelo concebido por Adizes (1990), a morte organizacional apresenta-se como o último estágio do ciclo de vida. Para ele, a verdadeira morte ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização e isso pode acontecer em qualquer estágio e não necessariamente no último. O mesmo autor, mais recentemente (1998), acrescenta que, quando não for mais possível confiar na direção da empresa, quando não houver respeito nem fluxo de caixa capazes de prolongar a vida ou, pelo menos, de dar à empresa o tempo necessário de que ela necessita para mudar, a empresa não deve mais sobreviver.

A partir de seus estudos, Whetten (1986) sugere dois tipos de declínio organizacional: um, consequência da estagnação, visto pela literatura como sendo reflexo de uma fraca administração ou de condições de mercado não competitivo; o outro, consequência de cortes ou redução (empregados e orçamento, por exemplo), reflexo da escassez do meio.

A partir das definições de vários autores de que o declínio organizacional é definido como mercado retraído e aumento na competição, cortes orçamentários, perda da legitimidade, estagnação, entre outras, Freeman e Cameron (1993, p.13) resumem que o declínio “é uma consequência negativa de inadequação a uma condição de inadaptação do meio”.

As organizações podem, no entanto, passar pela fase de declínio (podendo lá ficar por um longo período) e retomar o seu crescimento, ficando nesse ciclo durante toda sua existência (ver DeWitt, 1993; Rosenblatt, Rogers e Nord, 1993; Schick e Ponemon, 1993). Portanto, o declínio organizacional pode não levar, necessariamente, a empresa ao estado de falência (morte). Vai depender do comportamento de cada uma perante os problemas e crises enfrentados e das ações gerenciais escolhidas para superá-los (Ludwig, 1993; Greiner, 1972; Rosenblatt, Rogers e Nord, 1993; Stoner, 1985).

A partir dos modelos propostos de ciclo de vida organizacional, o estágio inicial, quer seja denominado de início (Greiner, 1972; Padula e Vadon, 1996), namoro (Adizes, 1990) ou empreendimento (Machado-da-Silva, Vieira e Dallagnelo, 1998), parece ser o mais crítico. É nele que o empresário deve concentrar seus esforços por a empresa estar bastante vulnerável ao ambiente (Adizes, 1990). Pelo fato de os problemas ficarem mais complexos, à medida que a estrutura vai se modificando, ao longo do ciclo, muitos empresários, talvez pela inexperiência administrativa ou pela má concepção do negócio, podem perder o controle e fracassar, levando a empresa à sua extinção.

Para Dolabela (1999, p. 33), a mortalidade infantil entre as empresas nascentes é elevada e acrescenta, de modo frio e realista, que “a regra é falir e não ter sucesso”.

Uma das principais abordagens da ecologia organizacional está relacionada com o efeito da idade organizacional sobre o fracasso, cuja visão predominante é a da *suscetibilidade das novatas* (Stinchcombe, 1965 *apud* Baum, 1998, p.140). Tal argumento cria a hipótese de que as organizações mais jovens são mais propensas a terem taxas mais altas de fracasso e a serem mais vulneráveis, “porque elas têm que aprender novos papéis como atores sociais e criar papéis e rotinas organizacionais a tempo, em um período no qual os recursos organizacionais estão sendo exigidos até o limite”. Novas organizações parecem enfrentar a falta de influência e apoio, relações estáveis com agentes constituintes externos importantes e legitimidade” (Baum, 1998, p. 140).

Para Stoner (1985, p.254), “tanto as organizações como as pessoas nascem, crescem, amadurecem e passam por períodos de enfraquecimento e revitalização. Para ambas, *as condições do nascimento e da primeira infância têm um efeito significativo sobre seu desenvolvimento posterior...*”

Nesse sentido, uma pesquisa feita pelo SEBRAE (1997) no Estado de Minas Gerais, que tinha o propósito de averiguar a taxa de mortalidade para os anos iniciais de vida de empresas, formalmente constituídas naquele Estado, nos anos de 1995 e 1996, revela que o primeiro ano de vida representa, em geral, o período de maior risco na vida de qualquer empresa, quando ela procura se firmar no mercado, testar a aceitação do seu produto e criar seus mecanismos e instrumentos de gestão e controle. Foram também identificados alguns fatores que colaboram para a extinção de uma empresa:

- a) empresa muito pequena;
- b) baixa escolaridade do proprietário;
- c) ausência de experiência prévia;

- d) experiência como autônomo no ramo;
- e) falta de capital;
- f) falta de apoio profissional;
- g) pouca preocupação com cliente/mercado;
- h) concepção e/ou formatação errônea do “negócio”;
- i) resposta à pressão social/econômica;
- j) primeiro ano de atividade.

Essa pesquisa foi feita apenas com empresas formalmente constituídas, devidamente registradas em órgão competente, não incorporando, dessa maneira, as empresas informais criadas no período, que, pela sua informalidade e pelo padrão instável de desempenho, poderiam vir a aumentar a taxa de mortalidade (Aguiar, Vale e Andrade, 1998).

Kimberly (1987), por considerar limitado o uso da metáfora biológica no uso do conceito de ciclo de vida aplicado à análise organizacional, defende que a morte não se apresenta da mesma forma para as organizações como para os organismos vivos. Para ele não há nada sobre a vida organizacional em si mesma que, necessariamente, implique morte organizacional. Nessa mesma linha de pensamento, Stoner (1985) argumenta que há duas diferenças entre a morte das organizações e das pessoas: a primeira é que uma organização pode continuar, teoricamente, existindo a vida toda, o que não acontece com a vida humana; a segunda é que os padrões e o tempo das organizações não passam em sua vida por estágios previsíveis de desenvolvimento, ao contrário dos organismos humanos.

## 2.2 Fatores ambientais

Visando a responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho, é necessário identificar os fatores que podem determinar a morte das organizações. Esses fatores podem ser internos ou externos, influenciando direta ou indiretamente no seu desempenho.

As organizações não são entidades distintas e auto-suficientes e não podem existir isoladamente. Fazem parte de um sistema complexo. “Trocamos recursos com o meio ambiente externo e dele dependemos para nossa sobrevivência” (Stoner, 1985, p.42). O ambiente externo influencia não só a organização mas um ao outro.

Segundo Pereira (2000, p. 84), as organizações dependem do ambiente por não possuírem controle das condições necessárias para sua própria sobrevivência, necessitando importar recursos externos. “Assim, a sobrevivência organizacional depende não apenas de ajustes internos mas também, principalmente, de ajustes e lutas com o ambiente externo” .

A literatura específica e as observações diretas fazem emergir algumas características comuns às pequenas e médias empresas. Nesse sentido, Leone (1999) destaca quatro delas:

- a) a importância do papel do empreendedor – suas aspirações, motivações e objetivos pessoais;
- b) papel do ambiente – as empresas devem ser reativas, não passivas, adaptando-se ao seu ambiente e/ou até mesmo alterando-o;
- c) a natureza da organização – de artesanal a estruturas *ad hoc*;
- d) a natureza das atividades – escolha de uma estratégia de especialização, apoiando-se sobre competências distintas e muito específicas.

### 2.2.1 Fatores ambientais internos

Muitos empresários apontam a conjuntura econômica brasileira atual como a grande responsável pelos insucessos dos seus negócios. No entanto, pesquisas como as do SEBRAE/MG (1997) e SP (1998) demonstram que fatores internos como falta de capital de giro, inexperiência do empresário e desconhecimento do mercado são uns dos grandes responsáveis pela morte prematura de cerca de 40% das empresas brasileiras, antes até de completarem dois anos.

Segundo Coutinho e Ferraz (1995), o desempenho competitivo de uma empresa indústria ou nação é influenciado por fatores internos, estruturais e sistêmicos e que esses aspectos devem ser levados em consideração para a formulação das estratégias competitivas da empresa.

“Os fatores internos à empresa são aqueles sob sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus concorrentes” (Coutinho e Ferraz, 1995, p.19). Estão relacionados com a estratégia, estrutura, gestão dos recursos da empresa, capacitação tecnológica e produtiva, conhecimento do mercado e capacidade satisfatória de atendê-lo e qualidade e produtividade dos recursos humanos.

Da mesma forma, dispõem Montana e Charnov (1998, p.66) que o ambiente interno é caracterizado pelos fatores internos de uma organização, que constituem seus recursos. Neles estão incluídos os fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos:

- a) recursos financeiros: lucros retidos, capital de terceiros, capital social;
- b) recursos físicos: as instalações, os equipamentos, os locais de distribuição e os estoque de matérias-primas;



- c) recursos humanos: as pessoas que trabalham na organização;
- d) recursos tecnológicos: nível de tecnologia aplicado na empresa.

A forma como esses recursos são adquiridos e usados é que definirão o sucesso da administração (Montana e Charnov, 1998).

Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que a organização, internamente, possui seus pontos fracos e fortes, que constituem seus *recursos*. O primeiro são os recursos humanos, formado pela força de trabalho composta de administradores e funcionários, divididos em três níveis: conselho de administração, alta administração e a administração média, formada por supervisores e funcionários. O próximo recurso é o organizacional, formado pela estratégia, missão, objetivos, estrutura, processos de tomada de decisão e cultura organizacionais. Os último recurso, denominado físico, abrange o porte da empresa, tecnologia, localização geográfica, fontes de suprimento, rede de distribuição e capacidade de produção.

Segundo Gartner (1989) (*apud* Baum, 1998), as abordagens e pesquisas tradicionais focalizam as habilidades, iniciativas e capacidades individuais, atribuindo, normalmente, o fracasso organizacional à inexperiência e incompetência de seus administradores ou à situação financeira inadequada (Dun e Bradstreet, 1978 *apud* Baum, 1998).

Nesse sentido, um aspecto importante a ser considerado é a característica do executivo que comanda a empresa. As formas de administrar se modificam à medida que as características do empreendedor mudam. Os conhecimentos e experiências profissionais anteriores, a educação, a liderança, a criatividade, a maneira com que se tornaram donos e as

taxas de crescimento das empresas, entre outros, podem interferir no desempenho da empresa, garantindo o sucesso ou o fracasso do negócio. (Dunkelberg e Cooper, 1982, p. 1).

A forma como o negócio é concebido também tem merecido destaque pelos pesquisadores organizacionais. Muitos empresários, por terem uma grande idéia ou conhecimento tecnológico, acreditam, intuitivamente e com uma forte carga emocional por apego a idéia, ter identificado uma boa oportunidade de negócio e, com isso, a garantia de sucesso. Nesse sentido, Dolabela (1999) destaca que o conhecimento, puramente, tecnológico é uma parcela menor, mas não menos fundamental, de outros fatores mais importantes, como a tarefa de prospecção de mercado, vendas, distribuição e comunicação da existência e das vantagens do produto/serviço. No caso das pequenas empresas, que surgem em função da existência de nichos mercadológicos, a definição de uma boa oportunidade de negócio está intimamente ligada à criatividade de se identificar o mercado de forma diferente, vendo o que os demais não percebem (Dolabela, 1999).

Estudos feitos por Cooper, Woo e Dunkelberg, (1989) vão mais longe ao associar o tamanho inicial das empresas iniciantes com algumas características, tais como a experiência dos empreendedores, o processo de começar e financiar, os problemas subseqüentes encontrados e os padrões de desenvolvimento das empresas. Os empreendedores das grandes empresas iniciantes, concluem os autores, possuem conhecimento, educação e experiência administrativas maiores do que os das menores. Constroem suas idéias e desenvolvem negócios com base nos seus trabalhos anteriores, utilizando-se mais no aconselhamento de profissionais, enquanto que os pequenos iniciantes utilizam fontes informais (amigos, familiares etc.). As grandes empresas ainda requerem mais capital inicial e possuem metas mais orientadas.

Portanto, pode-se concluir que a forma de administrar é que determinará, independentemente, do seu tamanho inicial, a longevidade da empresa.

Aldrich e Auster (1986) (*apud* Baum, 1998) argumentam que as pequenas organizações também são suscetíveis ao fracasso pelas dificuldades de levantar capital, recrutar e treinar pessoal, às altas taxas de juros e ao elevado custo administrativo de estar de acordo com as regulamentações do governo, além de seu pequeno porte não representar para os investidores um futuro confiável.

Para Leone (1999), as pequenas e médias empresas são bastante heterogêneas, o que dificulta um estudo mais aprofundado das mesmas. Argumenta, ainda, que, diferentemente, das teorias organizacionais, que nascem, essencialmente, dos acontecimentos de grandes organizações, as pequenas e médias empresas, com suas características e problemas peculiares, já fazem jus à própria teoria.

Considerando que o conhecimento de suas especificidades e, sobretudo, do papel de principais geradoras de empregos, é de suma importância para proporcionar uma ajuda mais adequada às necessidades dessas empresas e, assim, fazer com que diminua a taxa de mortalidade, é que Leone (1999) estabelece três vias de especificidades, assim dispostas no Quadro 4.

### **2.2.2 Fatores ambientais externos**

Segundo Morgan (1996), referindo-se ao enfoque sistêmico, as organizações como organismos estão abertas ao meio ambiente e, para sobreviverem, devem se relacionar, apropriadamente, com ele. Portanto, a orientação administrativa de uma organização terá que levar em conta o ambiente externo para que possa funcionar com eficácia. (Stoner, 1985).

Quadro 4 - As especificidades das pequenas e médias empresas.

<b>Especificidades organizacionais</b>	<b>Especificidades decisórias</b>	<b>Especificidades individuais</b>
Pobreza de recursos;	Tomada de decisão intuitiva;	Onipotência do proprietário-dirigente;
Gestão centralizada;	Horizonte temporal de curto prazo	Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;
Situação extra-organizacional incontrolável;	Inexistência de dados quantitativos;	Dependência ante certos empregados;
Fraca maturidade organizacional	Alto grau de autonomia decisória	Influência pessoa do proprietário-dirigente;
Fraqueza das partes no mercado;	Racionalidades econômica, política e familiar;	Propriedade dos capitais;
Estrutura simples e leve;		Propensão a riscos calculados.
Ausência da atividade de planejamento formal;		
Fraca especialização;		
Estratégia intuitiva e pouco formalizada;		
Sistema de informação simples		

Fonte: Leone (1999)

Todas as organizações interagem com o seu ambiente, mas o grau de interação varia. O que as diferencia é o fato de serem mais ou menos abertas ao ambiente no qual coexistem (Hampton, 1990). O ambiente externo pode exercer maior ou menor influência sobre os administradores e os níveis organizacionais, de acordo com o tipo e a finalidade da organização.

Além disso, quanto mais tranquilo o ambiente, mais fácil se torna para o administrador promover a organização de sua empresa nas funções e processos permanentes. Ao contrário, num ambiente turbulento e instável, há maior necessidade de administrar em bases temporárias, onde se possa perceber e reagir, rapidamente, às mudanças externas (Hampton, 1990).

No entanto, nos tempos atuais, é difícil encontrar ambientes que não sejam complexos e que não estejam passando por rápidas mudanças, que têm efeitos importantes e muitas vezes imprevisíveis para a organização e sua administração.

Uma corrente de pesquisadores e teóricos, denominados ecologistas populacionais, vem utilizando, segundo Hall (1984, p. 225), “a versão mais extrema da utilização dos fatores ambientais para explicar os fenômenos organizacionais”, que é o modelo de seleção natural ou da ecologia da população”. Essa abordagem “postula que os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente” (Aldrich e Pfeffer, 1976). Esse modelo está voltado para a mudança ou a transformações organizacionais e, segundo Aldrich e Pfeffer (1976), não lida com unidades organizacionais únicas, mas tem seu interesse nas populações organizacionais. As organizações ajustadas, apropriadamente, ao seu ambiente são selecionadas em lugar das que não se adaptam ou fazem-no de maneira menos apropriada.

Morgan (1996, p.69), fazendo uma analogia da teoria da ecologia populacional com a teoria da evolução de Darwin, argumenta que “as organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento da existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente exista escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem”. O ambiente, conclui Morgan (1996), é fator crítico na determinação de quais organizações fracassarão e de quais terão sucesso, “selecionando” os competidores mais fortes e eliminando os mais fracos.

Para Hall (1984), o modelo de seleção natural pode fornecer uma visão histórica, não oferecidas por outras abordagens. Ele pode ser utilizado como uma espécie de “teste final” de eficiência, onde a sobrevivência é uma indicação positiva e a morte da organização uma indicação negativa. O modelo também é útil, na visão do autor, como um conceito sensibilizador para a importância dos fatores ambientais.

No entanto, o modelo de seleção natural menospreza o papel dos atores organizacionais na determinação do destino das organizações, por valorizar muito mais as restrições externas (Hall, 1984; Hatch, 1997; Scott, 1992) ou contextuais ou ambientais – sociais, econômicas e políticas (Baum, 1998). Um outro modelo alternativo, denominado modelo da dependência de recursos, procura, por outro lado, examinar as decisões e as ações organizacionais. A premissa básica do modelo, apesar de se basear na suposição de que elas são controladas por seus ambientes, é que as decisões são tomadas dentro delas, no seu contexto político interno. Tentam lidar ativamente com o ambiente, tentando manipulá-lo em seu próprio benefício. Em vez de receberem passivamente as forças do ambiente, como implica o modelo da ecologia organizacional, as organizações decidem estrategicamente como lidar com o ambiente (Hall, 1984; Hatch, 1997; Aldrich e Pfeffer, 1976).

Por outro lado, Baum (1998) conclui que a teoria ecológica não exclui a ação dos indivíduos sobre o sucesso e sobrevivência das organizações, como pode parecer. No entanto, a teoria defende que os indivíduos não conseguem determinar, previamente, que as mudanças instituídas irão ser bem sucedidas: “sob as condições de incerteza, contudo, existem severas restrições às habilidades dos indivíduos para conceber e implementar corretamente mudanças que aumentem as chances de sobrevivência e sucesso organizacional diante da competição” (Baum, 1998, p.138).

O ambiente externo é considerado por vários autores, que o classifica sob formas semelhantes.

Coutinho e Ferraz (1995) dividem o ambiente externo em fatores estruturais e fatores sistêmicos, onde ambos estão relacionados com o ambiente de empresas em que uma organização está inserida.

Os fatores estruturais estão relacionados com o ambiente que as empresas defrontam, ou seja, com as características dos mercados consumidores (distribuição geográfica e faixas de rendas, grau de sofisticação do produto, formas de comercialização predominantes); com a configuração da indústria em que a empresa atua (grau de verticalização e diversificação setorial, potencialidade de alianças estratégicas, evolução da tecnologia); e com a concorrência (relações com consumidores e competidores, sistema fiscal-tributário, práticas de importação e exportação).

Por último, os fatores sistêmicos, que exercem influência sobre as vantagens competitivas das empresas, podem ser macroeconômicos (taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros); regulatórios (políticas tributária e tarifária); infra-estruturais (disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos); sociais (qualificação da mão-de-obra, grau de exigência dos consumidores) e internacionais (tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, política de comércio exterior).

Hampton (1990) apresenta uma organização e seu ambiente como um círculo concêntrico de três anéis. O anel externo contém vários fatores abstratos que fazem parte do ambiente de qualquer organização, que são: fatores econômicos, socioculturais, tecnológicos e político-legais. Eles se manifestam por meio de forças como as recessões, alta e queda das taxas de juros, inovações tecnológicas, políticas governamentais, mudança nas atitudes do consumidor e dos empregados e outras. O anel do meio contém instituições específicas, concretas, e grupos de interesse representativos daqueles com os quais as organizações devem lidar. Variam de acordo com o tipo da organização. Podem ser sindicais, instituições financeiras, clientes, agências governamentais, acionistas, fornecedores e outros. O anel interno é a própria organização.

Stoner (1985) classifica o ambiente externo como sendo formado por dois elementos. O primeiro, os de ação direta das organizações, afeta e é diretamente afetado por suas principais operações. São eles: os consumidores, os acionistas, os concorrentes, os fornecedores, os órgãos públicos, as organizações trabalhistas e as instituições financeiras. São específicos de cada organização e sua composição muda com o tempo. O ambiente de ação direta tem padrões habituais e estabelecidos de interação, havendo técnicas para influenciá-lo, tais como propagandas comerciais, ações de cooperação e negociação com fornecedores, influência política etc.

O segundo, os de ação indireta, que não influencia diretamente o funcionamento da organização, pode, influenciar suas decisões, tornando-se elementos de ação direta. Os fatores são as variáveis tecnológicas (pesquisas e desenvolvimento, desenvolvimento em outras indústrias), econômicas (outros grupos de negócios), socioculturais (grupos ecológicos, ativistas consumidores, meios de comunicação, grupos de educação), político-legais (legislação, grupos de pressão política) e internacionais (concorrentes, fornecedores ou clientes estrangeiros). As informações sobre o ambiente de ação indireta podem ser obtidas de muitas fontes: os bastidores de uma indústria, administradores de outras organizações, revistas comerciais, os dados gerados pela própria organização, palpites, previsões, estatísticas e outros, que subsidiarão os administradores a se prepararem com medidas alternativas e se planejarem para o futuro.

Para Montana e Charnov (1998), estão incluídos no ambiente externo os fatores sociais, políticos, econômicos e de tecnologia avançada:

- a) sociais: cada país possui um ambiente social singular. Pode ser separado em três perspectivas menores:



- b) *status* demográfico e tendências: gerentes utilizam a demografia (estudo das populações) para entender as tendências demográficas (mudanças na população) para assim planejarem;
- c) ética no trabalho e valores pessoais: é a importância dada ao trabalho por cada indivíduo na organização e a necessidade de experiências para o crescimento pessoal;
- d) valores culturais: abrange os valores, costumes, a herança, os códigos legais, as tradições educacionais, as atitudes sociais, as instituições e os processos políticos, e o sistema econômico;
- e) políticos: afetam a empresa principalmente por meio de leis, regulamentos e normas, tanto municipais, estaduais como federais;
- f) econômicos: incluem a economia em si (inflação, taxa de juros, desemprego etc.), os concorrentes, fornecedores e clientes;
- g) tecnológicos: as mudanças nesse ambiente externo são rapidamente sentidas pela empresa. A empresa deve decidir o nível apropriado de tecnologia e como será introduzido.

Além disso, existem outras forças que exercem impacto imediato nas organizações: os acionistas, os bancos, os sindicatos, os fornecedores e os clientes.

Na perspectiva modernista de Hatch (1997), bastante parecida com a visão de Hall (1984), o ambiente organizacional pode ser definido em três elementos:

- a) a rede interorganizacional, formada pelos fornecedores, clientes, competidores, sindicatos, agências reguladoras e interesses especiais;
- b) ambiente geral, formado pelos setores social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico/ecológico;
- c) ambiente internacional e global, que inclui instituições como as Nações Unidas, o Fundo Monetário Internacional, além de acordos internacionais e firmas de consultoria internacionais.

Entende-se, portanto, que o conjunto do referencial teórico-empírico apresentado subsidiará na identificação dos fatores que contribuíram para a morte das empresas objeto deste estudo. Como já apresentado (Capítulo 2), o modelo de ciclo de vida (Machado-da-Silva, Vieira e Dallagnelo, 1998) demonstra que as empresas, num certo estágio de seu desenvolvimento, não conseguem mais sobreviver, por enfrentar problemas internos ou externos. O referencial sobre declínio e morte organizacionais esclarece melhor o entendimento das empresas que não conseguem sobreviver. Finalmente, a carga conceitual sobre fatores ambientais internos e externos das empresas auxilia na identificação dos fatores que podem determinar a morte das organizações.

### **3 METODOLOGIA**

No capítulo anterior foi apresentado um referencial teórico-empírico que procurou dar base para a obtenção da resposta ao questionamento de pesquisa proposto neste trabalho, ou seja, quais os fatores que contribuíram para a mortalidade das empresas campo-grandenses, no período de 1995 a 1997.

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na investigação do problema de pesquisa e no alcance dos objetivos propostos, apresentados no capítulo I.

#### **3.1 Perguntas de pesquisa**

Visando a facilitar o alcance do objetivo principal proposto neste trabalho, é necessário o desdobramento da pergunta de pesquisa formulada, no capítulo I, nas seguintes perguntas:

Qual o perfil das empresas fechadas em Campo Grande, no período de 1995 a 1997, e dos seus respectivos sócios-proprietários?

Quais os motivos que, na percepção dos proprietários, levaram as empresas a encerrarem suas atividades?

Quais as principais dificuldades encontradas pelos empresários na condução das atividades das empresas?

### 3.2 Definição de termos e variáveis

A seguir serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis desta pesquisa.

#### 3.2.1 Definição constitutiva

. MORTALIDADE DE EMPRESAS: é determinada por fatores ambientais internos ou externos, que podem levar à morte da empresa, ou seja, ao encerramento de suas atividades, formal ou informalmente.

. FATORES AMBIENTAIS: são os fatores que podem estar internos ou externamente relacionados com as organizações, influenciando direta ou indiretamente no seu desempenho (com base em Montana e Charnov, 1998, p. 52 e 66):

a) internos: são fatores internos de uma organização, que constituem seus recursos. Neles estão incluídos os fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos (baseado em Montana e Charnov, 1998, p. 66).

b) externos: “... consistem nos elementos de fora de uma organização que são importantes para o seu funcionamento” (Stoner, 1982, p. 42). Esses elementos podem ser (Hatch, 1997, p. 63-72) de:

- a rede interorganizacional, formada pelos fornecedores, clientes, competidores, sindicatos, agências reguladoras e interesses especiais;
- ambiente geral, formado pelos setores social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico/ecológico.

- ambiente internacional e global, que inclui instituições como as Nações Unidas, o Fundo Monetário Internacional, além de acordos internacionais e firmas de consultoria internacionais.

### **3.2.2 Definição operacional das variáveis**

. **MORTALIDADE DE EMPRESAS:** a mortalidade será operacionalizada nesta pesquisa pela verificação, na Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul, das empresas que se instalaram no período de 1995 a 1997, rastreando-se, a partir delas, quais encerraram suas atividades, formalmente, pela baixa no seu registro naquele órgão, ou informalmente, sem a efetiva baixa.

. **FATORES AMBIENTAIS:** dividem-se em dois tipos, que serão operacionalizados por meio dos seguintes indicadores:

a) fatores internos:

- idade e porte da empresa quando da sua extinção: datas de abertura e de encerramento das empresas extintas; número de sócios-proprietários; familiares que trabalhavam na empresa em tempo integral; outros empregados (com ou sem carteira assinada);
- ajuda profissional requerida (particular ou institucional): analisar se o sócio-proprietário buscou auxílio profissional, de particulares ou de instituições, para evitar o fechamento do negócio;
- perfil do sócio-proprietário: sexo; idade; escolaridade; experiência prévia; capacidade gerencial;

- motivos pelos quais o empresário abriu a empresa;
- outras atividades remuneradas exercidas pelo empresário no primeiro ano de atividade da empresa;
- conhecimento de mercado;

b) fatores externos:

- mercado;
- recessão econômica;
- carga tributária;
- concorrência;
- oferta de mão-de-obra;
- capacidade de obtenção de créditos;
- inadimplência dos clientes;
- instituições/pessoas para assessoramento.

### **3.3 Delineamento da pesquisa**

Como o objetivo desta pesquisa era identificar os fatores que contribuíram, na percepção dos proprietários, para a mortalidade das empresas de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, o método que parece ser o mais indicado é o, predominantemente, quantitativo-exploratório-descritivo (Tripodi et al., 1975), que, por dispor de poucas informações e por haver pouco estudo sobre grupos estudados, parece ser o mais consistente (Richardson, 1985).

A pesquisa caracteriza-se como seccional, com perspectiva longitudinal, realizada no período de 1995 a 1997. A definição dessa periodicidade foi estabelecida pela metodologia do SEBRAE Nacional, visando à padronização da pesquisa em todos os Estados participantes, tendo como referência a dificuldade de se identificar e localizar as empresas fechadas em períodos maiores. Como exemplo disso, pode ser citado o fato de que no rastreamento das 400 empresas de Campo Grande, objeto da amostra do ano de 1997, conseguiu-se entrevistar apenas nove sócios.

A pesquisa procurou identificar, no período, quais os fatores que levaram as empresas a fecharem. O tipo de análise adotado é o organizacional.

A população estudada são empresas, legalmente, constituídas, em um cadastro disponibilizado pela Junta Comercial do Estado, no período de 1995 a 1997, e a delimitação espacial ou geográfica foi a cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, onde se concentra o maior número de empresas abertas no Estado.

Para a realização da pesquisa, foram selecionados, pelo método de amostragem sistemática com partida aleatória, 1.200 cadastros empresariais, dos 8.055 efetuados no período na Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul, sendo 400 empresas para cada ano, 1995, 1996 e 1997. Essa amostra foi delimitada pelo SEBRAE Nacional, independentemente do setor de atividade (indústria, comércio, serviço, empresas agropecuárias e outros) e do porte, conforme está relatado no item 3.4 a seguir. Com o rastreamento, foram identificadas as empresas que fecharam e que ainda continuam em atividade.

### 3.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita pelo Centro de Estudos, Pesquisas, Assessoria e Consultoria Econômicas (CEPACE), da Universidade Católica Dom Bosco, localizada em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, a pedido do Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE/MS), que participou de um projeto desenvolvido pelo SEBRAE Nacional, com o intuito de aferir a taxa de mortalidade de empresas no Estado e os fatores que contribuíram para que essa mortalidade ocorresse.

O projeto teve a participação dos SEBRAEs de mais doze Estados, sendo a pesquisa feita, simultaneamente, com metodologia e instrumento padronizados pelo SEBRAE Nacional para todos os participantes.

Cabe destacar que a pesquisa foi disponibilizada pelo SEBRAE/MS à autora, com o comprometimento da apresentação dos resultados do trabalho, após conclusos.

Os trabalhos de campo tiveram início em agosto de 1998 e término em dezembro do mesmo ano, período em que todas as etapas foram acompanhadas pela autora.

A primeira etapa da pesquisa consistiu na identificação, a partir das amostras das empresas em funcionamento e das que fecharam, por um questionário de rastreamento (Anexo 1). Nessa fase, todos os meios possíveis foram utilizados de forma exaustiva – visitas *in loco*, telefone, lista telefônica, pesquisa na vizinhança, endereço do sócio etc. A busca dessas empresas permitiu levantar condições de sua mortalidade, a partir da identificação das parcelas de empresas que sobreviveram e que encerraram suas atividades, ou que não foram encontradas.



Aquelas não localizadas por telefone foram visitadas, pelos estagiários do CEPACE, nos endereços constantes no cadastro, de forma a verificar se fecharam, mudaram ou se ainda existiam.

Às empresas em atividade, encontradas no endereço original ou em novo endereço, foi aplicado um questionário (Anexo 2), respondido pelos proprietários e preenchidos pelos estagiários pesquisadores, visando a identificar os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa e as dificuldades enfrentadas na gestão do negócio, na visão dos empresários.

Quando da verificação do efetivo fechamento da empresa, os sócios-proprietários foram procurados para responder ao mesmo questionário (Anexo 2) sobre, além dos fatores de sucesso e das dificuldades, o motivo do fechamento.

Pretendeu-se investigar dois tipos de dados: primários e secundários. Os dados primários foram coletados por questionários e entrevistas, conforme já mencionados. Os dados secundários foram obtidos por meio de dados estatísticos sobre cada setor de atividade, adquiridos em entidades de classe, órgãos públicos e outros que puderam, no período proposto, trazer subsídios para a identificação dos fatores que levaram as empresas à morte.

### **3.5 Análise dos dados**

O método empregado na pesquisa foi predominantemente descritivo-exploratório quantitativo, já mencionado no item 3.3 (Delineamento da Pesquisa). O nível da análise foi o organizacional, considerando as características das empresas, de seus proprietários e das atitudes perante os desafios ambientais, quer sejam internos ou externos, que contribuíram para a mortalidade das empresas.

A análise tomou como base um conjunto de indicadores, expostos na Seção 3.2.2 (Definição Operacional das Variáveis). Os indicadores observados, sobre os fatores ambientais internos e externos, foram dispostos por meio de análise estatística descritiva, após a tabulação dos dados, para descrição dos resultados obtidos no questionário objeto do Anexo 2, que buscou identificar os fatores que contribuíram para a mortalidade das empresas, e demonstrados, em alguns casos, em quadros, tabelas e figuras (Toledo e Ovalle, 1985).

Somente foram analisados os dados dos questionários das empresas extintas, no total de 131, sendo desconsiderados os das empresas em atividade, por não contribuírem para responder o problema de pesquisa proposto neste trabalho.

Cabe destacar que os dados coletados, como já observados na Seção 3.3, foram tabulados e divulgados pelo SEBRAE Nacional num contexto nacional, comparativamente aos outros Estados participantes da pesquisa, não havendo o SEBRAE/MS tabulado e analisado os dados localmente, aprofundando-se na pesquisa, que é, portanto, o objetivo deste trabalho.

### **3.6 Limitações da pesquisa**

A pesquisa apresentou alguns fatores complicadores:

- a) o cadastro das empresas, concedido pela Junta Comercial do Estado, não continha o número de telefone da empresa ou dos sócios, somente o endereço, o que dificultou sobremaneira o rastreamento das empresas;
- b) a razão social da empresa não condizia com seu nome de fantasia, dificultando a procura em lista telefônica;
- c) a dificuldade de localização dos sócios na lista telefônica; e

- d) muitos dos sócios localizados se negaram a participar da pesquisa, alegando falta de tempo e por desinteresse.

Outra limitação está relacionada com o fato de os questionários (Anexos 1 e 2) terem sido elaborados pelo SEBRAE Nacional, bem assim a definição da metodologia de pesquisa, para serem utilizados de forma padronizada por todos os SEBRAEs participantes do projeto. Nesse sentido, a realidade de cada região pode não ter sido correspondida. A amostra, por exemplo, fixada em 400 empresas, por ano do período estudado, pode ser considerada razoável para a cidade de São Paulo. No entanto, para a cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, o número é muito alto, levando-se em conta o número de empresas abertas e a dificuldade de rastreá-las.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Características gerais das empresas campo-grandenses**

Campo Grande sempre teve a capacidade concentradora das atividades econômicas e populacionais do Estado de Mato Grosso do Sul, tornando-se o centro de poder e de serviços e indústrias do Estado. A evidência disso está na sua arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) que, em 1997, correspondeu a 55,61%, numerário na ordem de R\$ 286.507.661,24, de um total estadual de R\$ 515.28.956,66 (PLANURB, 1999). A população relativa do município representou 31,5%, correspondendo a 618.508 habitantes, de um total estadual de 1.964.603 habitantes, em 1997 (SEPLAN/MS, 1998).

A agropecuária sempre foi indiscutivelmente a principal fonte de desenvolvimento do Estado. Entretanto, Campo Grande evidenciou-se como um pólo de comércio e serviços, o que pode ser confirmado na Tabela 1, que demonstra suas participações na arrecadação de ICMS do município em 1997, de 46,35% e 38,02%, respectivamente (PLANURB, 1999). Já no setor industrial vem perdendo importância relativa na economia do Estado, passando por um processo de desindustrialização (Verruck, 1999).

A seguir são apresentados os aspectos dos setores da economia do município, excluindo-se o setor agropecuário, apesar de muito importante para o Estado e para Campo Grande, por não ter sido objeto deste estudo, que pesquisou somente empresas ligadas aos setores industriais, de comércio, de serviços e outras.

Tabela 1 - Participação percentual e em valores por atividade econômica no município na arrecadação de ICMS – (1995-1997).

Atividades	1995		1996		1997	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Comércio	138.135.456	59,79	155.163.293	55,67	132.786.085	46,35
Indústria	16.676.335	7,22	18.196.566	6,53	14.088.879	4,92
Serviços	41.366.896	17,91	66.999.618	24,04	108.923.288	38,02
Eventuais	3.557.991	1,54	3.158.125	1,13	1.728.834	0,60
Agricultura	19.025.560	8,24	24.841.796	8,91	17.791.264	6,20
Pecuária	12.251.181	5,30	10.378.392	3,72	11.189.311	3,91
Total	231.013.419	100,00	278.737.790	100,00	286.507.661	100,00

Fonte: SEFOP/SUPLAN. *Produto interno bruto-PIB/MS 1980/97*. Campo Grande: SEFOP/ SUPLAN, 1998.

#### 4.1.1 Indústria

Campo Grande iniciou seu processo de industrialização a partir da implantação do Núcleo Industrial, em 1977, pela Prefeitura Municipal, com 299 hectares, sendo 122 de área útil, loteados em pequenas, médias e grandes áreas, para atender às empresas de todos os portes (PLANURB, 1999). Isso, no entanto, não impediu a instalação de indústrias em outras áreas da cidade. O núcleo conta hoje com 80 lotes, onde 26 empresas de diversos setores estão instaladas, sendo beneficiado com uma infra-estrutura básica de serviços e ramal ferroviário. Apesar de concentrar empresas de grande porte e dos esforços do governo do Estado, este responsável, a partir de 1992, revitalização e pelas áreas circunvizinhas, após um longo período de estagnação e deficiências de infra-estrutura, de habitação e de controle ambiental, a maioria das indústrias de Campo Grande está distribuída em toda sua zona urbana, principalmente na periférica.

As indústrias instaladas até 1997, no município, eram, em sua maioria, de óleo de soja, ração, farmacêutica, abatedouros, trigo, soja, milho, sal, café, leite, manteiga e queijo, metalúrgicas, refrigerantes, materiais de isopor e madeiras (SEPLAN/MS, 1998).

A participação da indústria na arrecadação de ICMS do município vem diminuindo, conforme pode ser verificado na Tabela 1. Em 1995, a participação era de 7,22%, o que representava um montante de R\$16.676.335. Já em 1996, embora a arrecadação do setor industrial no município tenha apresentado um crescimento nominal de 9,12%, a sua participação relativa em relação ao setor industrial de Mato Grosso do Sul decresceu, de 7,2% em 1995 para 6,53% em 1996. Em 1997, houve uma queda nominal tanto da arrecadação, na ordem de 7,74% de 1996 para 1997, quanto na participação relativa, de 4,92%.

Na Tabela 2, nota-se que o maior número de indústrias é do ramo de produtos alimentícios, apresentando um crescimento de 5,51% de 1995 a 1996 e um decréscimo de 9,34% de 1996 a 1997. Em segundo lugar, figuram as indústrias editorial e gráfica, que demonstram crescimento absoluto no período de 1995 a 1997 de 16,03%. Destaca-se, ainda, o ramo industrial de vestuário, calçados e artefatos de tecidos, que representava 102 indústrias em 1995, com um aumento para 110 em 1996 e um pequeno decréscimo para 108 em 1997.

#### **4.1.2 Comércio e serviços**

Campo Grande, mesmo antes da divisão do Estado de Mato Grosso, em 11 de outubro de 1977, já era considerado um pólo de desenvolvimento. O comércio sempre foi um grande gerador de empregos no município, que, em 1997, participava com 639 estabelecimentos atacadistas e 7.071 varejistas (Verruck, 1999). No entanto, sua participação como principal arrecadador de ICMS do Estado vem diminuindo: 59,79% em 1995, 55,67% em 1996 e 46,35%, em 1997 (Tabela 1). O número de estabelecimentos comerciais passou de 8.505, em 1995, tendo um leve aumento para 8.920, em 1996, caindo novamente, em 1997, para 7.710 (PLANURB, 1999).

Tabela 2 – Indústrias do município de Campo Grande, MS, por ramo de atividade - 1995/1997.

Especificação	1995	1996	1997
Minerais não metálicos	54	58	64
Metalúrgica	65	64	69
Mecânica	6	7	7
Materiais elétricos e de comunicação	6	6	5
Transportes	8	8	9
Madeira	42	46	45
Mobiliário	62	64	59
Papel e papelão	1	3	4
Borracha	3	3	2
Couros, peles e produtos similares	7	9	6
Indústria química	19	20	18
Produtos farmacêuticos e veterinários	10	10	11
Perfumaria, sabões e velas	17	18	23
Produtos de matérias plásticas	15	17	18
Têxtil	1	1	3
Vestuário, calçados, artef. tecidos	102	110	108
Produtos alimentícios	145	153	143
Bebidas, álcool etílico e vinagre	6	8	9
Editorial e gráfica	106	113	123
Diversas	182	210	238
Total	857	928	964

Fonte: SEFOP/SUPLAN. *Produto interno bruto-PIB/MS 1980/97*. Campo Grande: SEFOP/ SUPLAN, 1998.

O comércio atacadista e varejista apresentou uma pequena elevação no número de estabelecimentos no período de 1995 a 1996, na ordem de 7,15% e 4,68%, respectivamente, sofrendo uma queda, em 1997, com relação a 1996, de 11,25% e 16,77%, respectivamente (PLANURB, 1999), como pode ser verificado na Tabela 3.

Conforme a Tabela 4, os estabelecimentos do ramo de alimentos em geral foram, no período, a maioria no comércio atacadista do município. Em 1995, totalizavam 216 estabelecimentos, contra 251 em 1996, demonstrando, assim, um aumento de 16,2%, e decaindo em 1997 para 213, queda, portanto, de 8,48%. O ramo de bebidas e fumo também é bastante significativo, tendo apresentado uma variação negativa de 9,47% no período de 1995 a 1997.

Tabela 3 - Número de estabelecimentos comerciais atacadistas, por ramo de atividade – Campo Grande, MS – 1995/1997.

Especificação	1995	1996	1997
Produtos alimentícios em geral	216	251	213
Produtos extrativos de origem mineral	1	1	-
Produtos extrativos de origem vegetal	9	12	13
Ferragens, produtos de metal e material de construção	23	28	32
Máquinas, aparelhos, equipamentos industriais, comerciais e agrícolas	12	15	14
Material elétrico e de comunicação	20	22	16
Veículos e acessórios	22	19	20
Móveis e artigos de colchoaria e tapeçaria	3	1	1
Papel e papelão	17	18	13
Produtos químicos, farmacêuticos e artigos de perfumaria	45	42	37
Combustíveis e lubrificantes de origem mineral e vegetal	24	24	26
Tecidos, artefatos e fios têxteis	8	9	7
Artigos de vestuário, de armarinho e calçados	40	35	19
Bebidas e fumo	114	116	108
Artigos usados para recuperação industrial	11	9	10
Artigos diversos	107	118	110
<b>Total</b>	<b>672</b>	<b>720</b>	<b>639</b>

Fonte: SEFOP/SUPLAN. *Produto interno bruto-PIB/MS 1980/97*. Campo Grande: SEFOP/ SUPLAN, 1998.

Tabela 4 - Número de estabelecimentos comerciais varejistas por ramo de atividade – Campo Grande, Mato Grosso do Sul – 1995 a 1997.

Especificação	1995	1996	1997
Alimentação, bebida e fumo	2.554	2.726	2.263
Vestuário, objetos e artigos para uso diverso	1.721	1.764	1.322
Mobiliário, aparelhos, objetos e artigos para uso doméstico	437	448	413
Equipamentos e máquinas para comércio, indústria e prestadores de serviços	523	581	545
Produtos químicos, farmacêuticos e medicinais	508	530	558
Artigos para recreação e esporte	121	116	102
Materiais para construção	609	644	546
Veículos, implementos, peças e acessórios	985	1.007	924
Produtos para lavoura e pecuária	192	197	214
Artigos de livraria, papelaria e produtos de artes gráficas	183	187	184
<b>Total</b>	<b>7.833</b>	<b>8.200</b>	<b>7.071</b>

Fonte: SEFOP/SUPLAN. *Produto interno bruto-PIB/MS 1980/97*. Campo Grande: SEFOP/ SUPLAN, 1998.



O comércio varejista, como é de se esperar, representa o maior número de estabelecimentos, sendo a maioria do setor de alimentos, bebidas e fumo, com 2.263 dos 7.071 em 1997 (Verruck, 1999).

A arrecadação do município no setor de serviços vem aumentando, acompanhando o comércio, mas teve uma queda no número de estabelecimentos. Enquanto que em 1995 possuía 1.652 estabelecimentos, em 1997 apresentava 1.386, com uma queda de 8,39% no período de 1995 a 1997, como pode ser visto na Tabela 5.

A maioria das empresas prestadoras de serviços apresentou queda contínua no número de seus estabelecimentos no período de 1995 a 1997, dentre elas as de construção civil, que passou de 331 para 247 unidades. A única exceção são as empresas de transporte, que, ao contrário, apresentaram crescimento constante no período, de 322 para 360 empresas, 11,8%, portanto.

Tabela 5 - Número de estabelecimentos de serviços por atividades – Campo Grande, MS - 1995 a 1997.

Atividade	N.º de estabelecimentos		
	1995	1996	1997
Saúde	46	45	42
Construção civil	331	309	247
Higiene e estética	29	26	25
Transporte	322	334	360
Armazenagem	85	79	70
Manutenção inst. máq. e equipamentos	191	177	136
Comunicação e diversão	86	86	77
Editorial e gráfica	21	20	19
Diversos	324	311	266
Não especificado	217	201	144
<b>Total</b>	<b>1.652</b>	<b>1.558</b>	<b>1.386</b>

Fonte: SEFOP/SUPLAN. Produto interno bruto-PIB/MS 1980/97. Campo Grande: SEFOP/ SUPLAN, 1998.

## 4.2 As empresas pesquisadas: perfil e causas do fechamento

Com base na análise do questionário aplicado, será demonstrado a seguir o perfil das empresas pesquisadas e de seus empresários e os fatores que os levaram a fecharem as mesmas.

Primeiramente, as 131 empresas extintas, encontradas no rastreamento mencionado no item 3.4 do Capítulo 3, foram agrupadas por setor de atividade, conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Quantidade de empresas extintas, abertas no período de 1995 a 1997, por setor de atividade\*.

Ano	1995		1996		1997		1998		Total	
	Resp.	Perc. (%)	Resp.	Perc. (%)	Resp.	Perc. (%)	Resp.	Perc. (%)	Resp.	Perc. (%)
Comércio	10	67	9	41	21	44	10	45	50	46
Serviços	5	33	10	45	20	42	11	45	46	43
Outros	-	-	3	14	4	8	2	10	9	8
Indústria	-	-	-	-	3	6	-	-	3	3
Agropecuária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos.

Resp.=respondidas; Perc.=percentual

\*Do total dos questionários respondidos, somente 108 divulgaram as data de início e fechamento das empresas

Os dados evidenciam que os setores de comércio e de serviços foram os que apresentaram os maiores percentuais de empresas extintas no período de 1995 a 1997, sendo 46% e 43%, respectivamente, o que demonstra também um equilíbrio entre eles. O setor industrial foi responsável por apenas 3% do total de empresas extintas, fato esse compreensível considerando-se a baixa industrialização de Campo Grande. Verifica-se, também, que o ano de 1997 concentra o maior número de empresas fechadas do período (48), em todos os setores.

Como pode ser visto na Tabela 1, a participação relativa da indústria e do comércio na arrecadação de Imposto sobre Circulação de Mercadoria (ICMS) do Estado sofreu queda

gradativa no período de 1995 a 1997: a indústria, na ordem de 2,3 pontos percentuais, ou seja, de 7,22% para 4,92%, o que pode ser justificada pelos 3% de empresas industriais fechadas no período; e o setor de comércio, que teve uma redução de 13,44 pontos percentuais, com 46% de empresas extintas. Já o setor de serviços, apesar de ter tido 49 empresas fechadas no período, aumentou, consideravelmente, sua participação na arrecadação, com um aumento de 6,13 pontos percentuais de 1995 para 1996, 13,98 de 1996 para 1997 e de 20,11 de 1995 para 1997. Isso demonstra um aquecimento nesse setor e que mais empresas abriram no período do que fecharam.

A Tabela 7 demonstra, pelo número de empresas por ano de abertura e fechamento, o tempo de vida das empresas abertas no período de 1995 a 1997. Das empresas abertas em 1995, 30% fecharam no próprio ano de abertura; 42% em 1996; 42% em 1997 e 6% em 1998. Das abertas em 1996, 28% fecharam no mesmo ano; 46% no ano de 1997 e 26% em 1998. Das abertas em 1997, 52% das empresas não chegaram a completar um ano de vida e o restante, 48%, fechou em 1998.

Tabela 7 - Número de empresas por ano de abertura e fechamento.

Ano de abertura	Ano de fechamento de empresas por ano de abertura e fechamento															
	Indústria				Comércio				Serviços				Outros			
	1995	1996	1997	1998	1995	1996	1997	1998	1995	1996	1997	1998	1995	1996	1997	1998
1995	-	-	3	-	10	7	9	1	5	3	5	1	-	1	4	1
1996	-	-	-	-	-	2	9	4	-	7	7	5	-	1	-	-
1997	-	-	-	-	-	-	3	5	-	-	8	5	-	1	-	1
Total	-	-	3	-	10	9	21	10	5	10	20	11	-	3	4	2

Fonte: questionários respondidos

Dos dados da Tabela 7, pode-se constatar, portanto, que o tempo de vida das empresas pesquisadas foi, para o setor industrial, de dois anos, variando, para os setores de

comércio e serviço, entre um e dois anos. Cabe destacar o número de empresas que encerrou suas atividades no primeiro ano de existência.

Das empresas que fecharam em Campo Grande, no período de 1995 a 1997, 54% eram de sociedade limitada e 46% de firmas individuais, como podem ser constatadas na Tabela 8. Elas são características de micro e pequenas empresas, que se destacaram em número no município e apresentaram o maior percentual de mortalidade, como pode ser constatado na Figura 1.

O Estado, bem como Campo Grande, não apresenta empresas do tipo sociedade anônima genuinamente local, o que justifica a sua não ocorrência na pesquisa.

Tabela 8 – Tipos de empresas extintas.

<b>Tipo</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual (%)</b>
Ltda.	62	54
Firma individual	52	46
S.A.	0	0
Cooperativa	0	0
Filantrópica	0	0
Outra	0	0
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

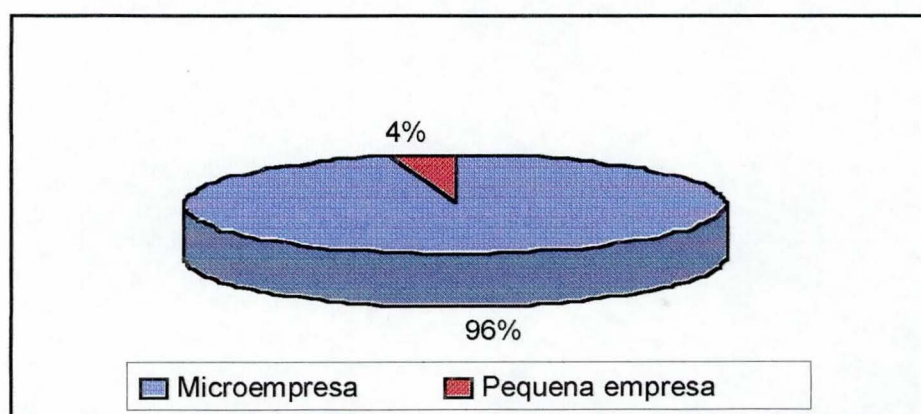


Figura 1 - Porte das empresas.

Das 123 empresas que responderam à pesquisa, somente 61 delas ou 50% tiveram sua extinção solicitada no cadastro da Junta Comercial<sup>1</sup>. Do restante, 31% alegaram que o alto custo do procedimento foi fator preponderante para a não extinção oficial da empresa, 23% ainda possuíam esperança de reativá-la e 13% consideraram burocrático o processo de baixa. Os restantes 33% alegaram outras razões, destacando-se a de ainda ter débitos com a Prefeitura e/ou Estado (26%), o que impede a baixa, e a de ter vendido a empresa ou mudado seu nome.

O fato de as empresas não serem extintas, oficialmente, dificulta o estudo da taxa de mortalidade das empresas, dando uma falsa impressão de que muitas ainda estão em atividade. O alto custo mencionado pelos empresários pode estar relacionado tanto com a taxa de extinção quanto com as quitações de débitos (INSS, IR e FGTS), considerando-se que muitas empresas são inadimplentes à época da extinção.

A maioria das empresas, ou seja, 98% das 122 que responderam à pergunta, não esteve em regime de concordata nem mesmo requereu ou foi requerida sua falência, o que indica que conseguiram quitar ou negociar as dívidas com seus credores. Por ocasião do fechamento, 92% dos proprietários já não eram mais sócios das suas empresas.

Como resposta à pergunta espontânea sobre as causas do fechamento das empresas, onde os empresários poderiam apresentar mais de uma possibilidade, destacaram-se: falta de clientes (14%), problemas financeiros (14%), lucro pequeno ou inexistente (12%), elevada carga tributária (6%), falta de capital de giro (5,5%) e problemas com a sociedade (5,5%). As

---

<sup>1</sup>Para dar baixa na Junta Comercial de Mato Grosso do Sul é necessária, segundo informações da própria instituição em outubro/2000, a apresentação de certidões de quitação de débito da Receita Federal, do INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social e do FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, além da declaração de firma individual em quatro vias e o pagamento de uma taxa, no valor de R\$60,00, no caso de firma individual, e extrato social em três vias e o pagamento de taxa, no valor de R\$120,00, se sociedade. A baixa é efetuada no prazo de dois dias úteis.

demais respostas, que totalizaram 43%, envolvem causas, entre outras, como: surgimento de novas oportunidades de negócio ou emprego, justificativa de que a empresa sequer chegou a funcionar, inadimplência, alto valor do aluguel, falta de incentivo dos bancos estatais e órgãos públicos.

As respostas obtidas pela pergunta dirigida, demonstradas na Tabela 9, sobre os motivos pelos quais a empresa foi fechada ou deixou de funcionar, admitindo-se também mais de uma alternativa, de certo modo corroboram com a pergunta espontânea. Os problemas financeiros foram indicados por 31% dos empresários como a maior dificuldade encontrada na condução das atividades da empresa, seguidos pela falta de clientes (27%) e de capital de giro (22%). A recessão econômica, não destacada na pergunta espontânea, e a elevada carga tributária nacional aparecem também de forma significativa, com 11% cada de indicação. Dentre outros motivos apresentados por 27% dos empresários, destacam-se as questões de ordem societária da empresa, ou sejam, desistência, mudança e falta de tempo dos sócios e desentendimentos entre eles.

Tabela 9 - Causas do fechamento ou cessação do funcionamento das empresas\*.

<b>Discriminação</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual (%)</b>
Problemas financeiros	39	31
Falta de clientes	34	27
Outras	34	27
Falta de capital de giro	28	22
Carga tributária elevada	27	21
Recessão econômica no país	26	21
Maus pagadores	11	9
Falta de mão-de-obra qualificada	11	9
Concorrência muito forte	9	7
Ponto inadequado	6	5
Falta de crédito	4	3
Instalações inadequadas	4	3
Falta de conhecimento gerenciais	4	3
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

(\*) A questão admitiu mais de uma opção

Segundo os conceitos de ciclo de vida organizacional, as empresas, em seu primeiro estágio de vida, buscam captar e ordenar seus recursos (Machado-da-Silva, Vieira e Dallagnelo, 1998), de modo a se manter, perante a um mercado limitado pelo desconhecimento dos clientes, produtos e serviços oferecidos e pelos lucros reduzidos com as despesas de lançamento no mercado (Allegretti e Andreolla, 1998). Segundo Greiner (1972), as empresas, cuja direção for incapaz de gerenciar os problemas característicos da fase de evolução, em que se inclui o financeiro, falirão, independente das pressões de mercado. Diante dessa incapacidade, a empresa pode, prematuramente, atingir o estágio de declínio, onde suas vendas despencam e o lucro desaparece, levando a empresa à falência (Allegretti e Andreolla, 1998). Portanto, o comportamento gerencial perante os problemas e crises enfrentados nos primeiros anos de vida da empresa e as ações gerenciais escolhidas para superá-los é que determinará a longevidade da empresa (Ludwig, 1993; Greiner, 1972; Rosenblatt, Rogers e Nord, 1983; Stoner, 1985).

Falta de capital de giro, problemas financeiros e falta de clientes podem ser causas atribuídas à má gestão dos recursos internos das empresas, como foram adquiridos e usados (Montana e Charnov, 1998), à inexperiência e incompetência de seus administradores ou à situação financeira inadequada (Dun e Bradstreet, 1978 *apud* Baum, 1998). Por outro lado, as causas apontadas também podem ser atribuídas a fatores externos à empresa, tais como: recessão econômica, o sistema fiscal-tributário deficiente, falta de política de incentivos e de linhas de crédito às empresas iniciantes. Segundo Stoner (1985), as empresas, por estarem abertas ao seu ambiente, interagem com ele e sofrem sua influência. Para que possam funcionar com eficácia, sua orientação administrativa deve levar em conta o ambiente externo.

Consultados sobre o tipo de assessoria ou auxílio de maior utilidade para que o fechamento da empresa fosse evitado, dos 75% dos entrevistados que o consideraram

necessário, 39% elegeram o auxílio financeiro como principal fator para investimentos e capital de giro. Como segundo fator, foi indicada em 19% das respostas a necessidade de redução dos encargos sociais e da carga tributária. Dos 48% restantes, mais da metade (52%) demonstrou a necessidade de ajuda relacionada com as questões administrativas, como a presença de um gerente experiente, mão-de-obra especializada, divulgação e propaganda do produto ou serviço, assessoria em conhecimentos gerenciais, treinamento e conhecimento de mercado, entre outras. Vinte e cinco por cento dos entrevistados negaram que a empresa tenha passado por dificuldade, não havendo, necessidade de auxílio ou assessoria para evitar o fechamento da empresa.

Acerca de 48% das empresas, que iniciaram suas atividades em data diferente ao do Registro na Junta Comercial, justificam tal fato pelo excesso de burocracia, que torna o processo de registro bastante demorado. De forma significativa, 30% alegaram que, após o registro, ainda tinham que preparar as instalações e arrumar os equipamentos.

O porte das empresas participantes da pesquisa, por número total de pessoas ocupadas, conforme a Figura 2, demonstra que 65% das empresas fechadas, no período de 1995 a 1997, possuíam o total de uma a três pessoas ocupadas, e 22%, de quatro a seis pessoas.

Considerando como microempresa aquela com o total de até nove pessoas ocupadas e pequena empresa, com dez a vinte, conforme convenção do SEBRAE, 96% das empresas extintas foram enquadradas como microempresas e 4% como pequenas empresas, como mostra a Figura 1.

O porte, portanto, parece ser um elemento importante para sua sobrevivência.



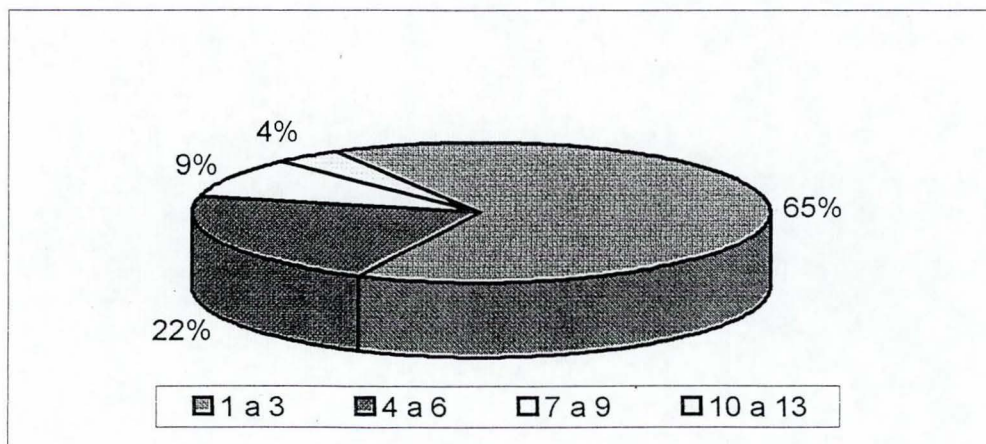


Figura 2 - Número total de pessoas ocupadas.

Nesse sentido, Lima (1997), baseado no conceito de ciclo de vida organizacional de Machado-da-Silva, Vieira e Dallagnelo (1998), cita o caso de algumas microempresas brasileiras que entram em declínio sem sequer ter ultrapassado o primeiro estágio de vida, denominado *empreendimento*. Isso demonstra que são bastantes vulneráveis e suscetíveis ao fracasso, por suas características (Woo e Dunkelberg, 1989; Aldrich e Auster, 1986 *apud* Baum, 1998). Da mesma forma, Leone (1999) apresenta as *especificidades das pequenas e médias empresas*, entre elas a pobreza de recursos, fraca maturidade organizacional, situação extra-organizacional incontrolável e tomada de decisão intuitiva. Já Handy (1999, p. 6), com uma visão quase que pessimista para o futuro das micro e pequenas empresas, defende que “empresas têm de ser grandes” e que, “para poder competir no mundo globalizado, muitas já o são”.

O número de sócios-proprietários da maioria das empresas extintas, entre 1995 e 1997, varia de um (47%) a dois (46%), como demonstra a Figura 3, o que também é característico de micro e pequenas empresas. Por terem uma estrutura enxuta, com poucos funcionários, os proprietários-dirigentes são onipotentes, centralizam a gestão e, ao mesmo

tempo, executam os serviços (Leone, 1999). Tais fatos podem redundar numa má gestão, pois os mesmos não têm tempo hábil, por estarem muito envolvidos com a parte operacional.

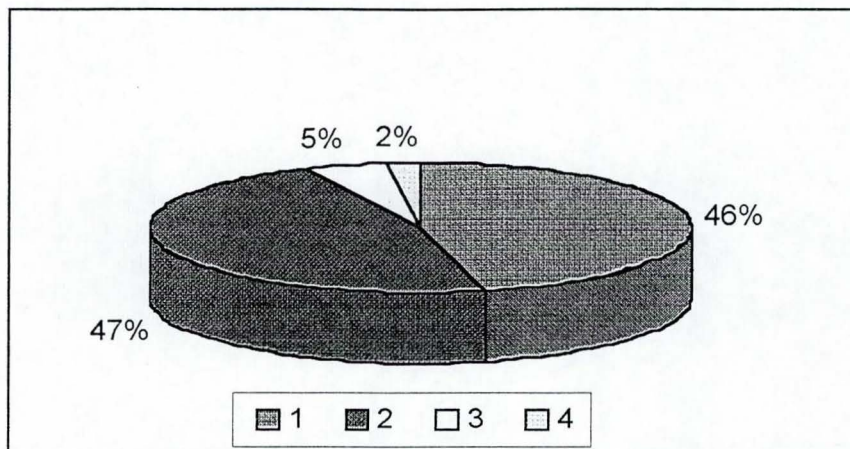


Figura 3 - Número de sócios-proprietários das empresas extintas.

As Figuras 4 e 5 revelam que a maioria das empresas extintas não eram familiares e não possuíam empregados, com ou sem carteira assinada. Conforme a Figura 4, 74% das empresas não possuíam familiares nelas trabalhando em tempo integral, o que ocorreu em somente 17% das empresas, mesmo assim com somente um familiar.

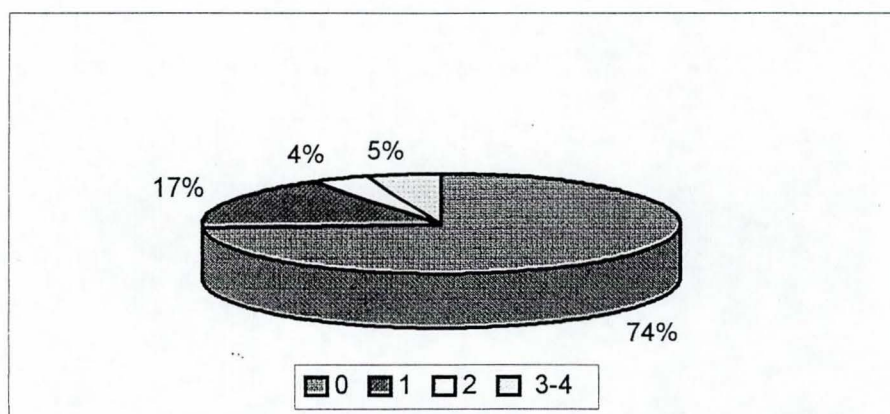


Figura 4 - Número de familiares que trabalham na empresa em tempo integral.

A Figura 5 demonstra que a maioria, isto é, 56% das empresas extintas, não possuíam sequer um empregado, registrado ou não, e 30%, empregavam de uma a três pessoas. Essa realidade leva a crer que a maioria das empresas era formada somente pelo proprietário.

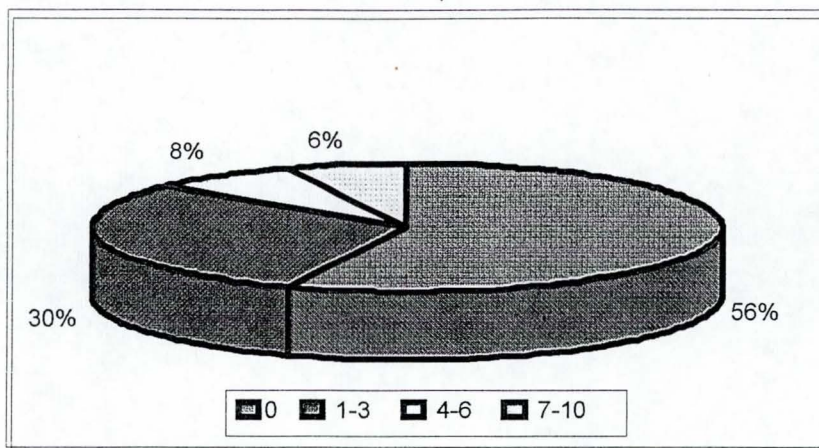


Figura 5 - Número de outros empregados (com ou sem carteira assinada).

No que concerne ao perfil dos sócios-proprietários das empresas extintas, a pesquisa revela, inicialmente, conforme demonstra a Figura 6, que 60% eram do sexo masculino e 40% do sexo feminino.

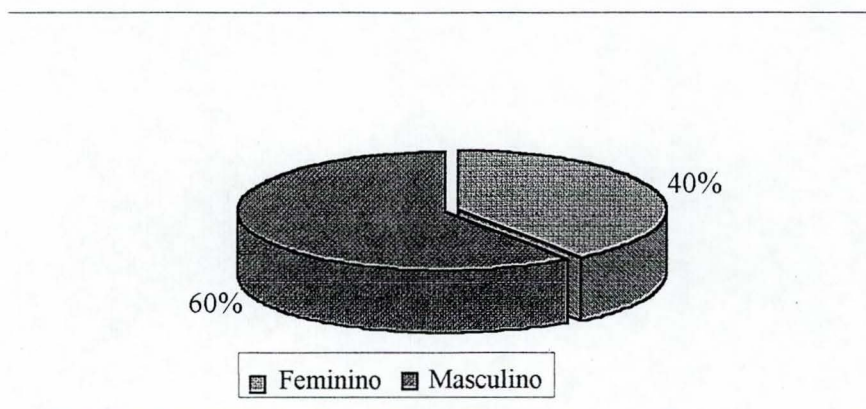


Figura 6 - Sexo dos sócios-proprietários.

Conforme a Tabela 10, relacionada com a escolaridade, prevaleceram os empresários com “nível superior completo etc.”, com 39% dos casos, seguidos de 29% com “nível colegial

completo até superior incompleto”. De uma forma geral, 32% dos empresários possuíam até o nível colegial incompleto e 68% do nível colegial completo à superior completo e outros cursos de pós-graduação.

Tabela 10 – Nível de escolaridade do sócio-proprietário.

<b>Respostas</b>	<b>Nº</b>	<b>Percentual (%)</b>
Superior completo etc.	51	39
Colegial completo até superior incompleto	38	29
Primário completo até ginásio incompleto	18	14
Ginásio completo até colegial incompleto	18	14
Até primário incompleto	5	4
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

Com relação à idade, conforme demonstrada na Tabela 11, a maioria, ou 35% dos sócios-proprietários, tinha entre 30 e 35 anos e 25% entre 40 e 49 anos. Entre todos os pesquisados, 71% tinham mais de 30 anos, e destes, 36% tinham mais de 40 anos.

Tabela 11 – Idade do sócio-proprietário.

<b>Respostas</b>	<b>Nº</b>	<b>Percentuais (%)</b>
30 a 39	45	35
40 a 49	38	29
50 a mais	22	17
25 a 29	19	15
18 a 24	6	5
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

A maioria dos entrevistados, mais de 80%, antes da abertura da empresa, já exercia alguma atividade profissional, como revela a Tabela 12. Destaca-se aqui o trabalho, como funcionário, em empresas privadas, de 38% dos casos, seguidos de 38% de atividade exercida como autônomo. O funcionalismo público aparece em terceiro lugar, com 11% das respostas.

Esta última categoria vem aumentando sua participação na abertura de novos negócios nos últimos anos, dados os inúmeros planos de demissão incentivada decorrentes da privatização de empresas públicas e dos programas de reestruturação de entidades públicas.

Tabela 12 – Atividade exercida antes da abertura da empresa.

<b>Respostas</b>	<b>Nº</b>	<b>Percentual (%)</b>
Funcionário de empresa privada	50	38
Autônomo	39	30
Funcionário público	15	11
Dona de casa	9	7
Empregador em outra empresa	8	6
Estudante	5	4
Outro	5	4
Vivia de rendas	0	0
Aposentado	0	0
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

No que tange à capacitação (Tabela 13), 61% dos sócios-proprietários entrevistados já possuíam experiência nos seus respectivos ramos de negócio, enquanto que 39% desconheciam a atividade, o que demonstra que muitos se aventuram a abrir uma empresa sem ter perfil para tal.

Tabela 13 – Experiência anterior ou conhecimento do ramo do negócio.

<b>Discriminação</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	78	61
Não	50	39
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

Daqueles considerados experientes ou conhecedores do ramo de negócio, conforme a Tabela 14, 29% alegaram ter adquirido conhecimentos por já terem trabalhado como autônomos no mesmo ramo e 26% por já terem sido funcionários de outra empresa, o que lhes deram base de conhecimento, segundo os mesmos, para abrirem uma empresa própria.

Na Tabela 15 apresentam-se os fatores que motivaram os empresários a abrirem suas empresas, sobressaindo-se o de identificação de uma oportunidade de negócios, com 52% das respostas. Experiência anterior, tempo e capital disponíveis também foram apontados por 24%, 22% e 18% dos entrevistados, respectivamente.

Tabela 14 – Meio pelo qual obteve a experiência ou conhecimento do ramo de negócio.

<b>Discriminação</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual (%)</b>
Trabalhava como autônomo no ramo	22	29
Funcionário de outra empresa	20	26
Diretor/gerente de outra empresa	11	14
Alguém na família tinha um negócio similar	10	13
Sócio/proprietário de outra empresa	9	12
Outra	6	8
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

Tabela 15 – Motivo pelo qual resolveu abrir a empresa (\*).

<b>Discriminação</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentuais (%)</b>
Identificou uma oportunidade de negócio	68	52
Tinha experiência anterior	31	24
Tinha tempo disponível	28	22
Tinha capital disponível	24	18
Estava desempregado	16	12
Outra razão	22	17
Foi demitido e recebeu FGTS/indenização	7	5
Estava insatisfeito no seu emprego	5	4
Aproveitou algum programa de demissão voluntária	3	2
Aproveitou incentivos governamentais	2	2
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

(\*) A questão admitiu mais de uma opção

A literatura apresenta, no entanto, que o simples fato de uma oportunidade de negócio ter sido identificada não garante o sucesso de um empreendimento. O importante são os passos a seguir antes de se ter a conclusão de que é realmente uma boa oportunidade de negócio.

Para Dolabela (1999, p. 32), “a pequena empresa surge em função da existência de nichos mercadológicos, lacunas de necessidades não atendidas pelas grandes empresas e pela produção de massa. Por isso, seu nascimento está intimamente ligado à criatividade: o empreendedor tem que perceber o mercado de forma diferenciada, ver o que os demais não percebem”. Antes da abertura de uma empresa, deve ser feita uma análise minuciosa do mercado, um estudo de viabilidade técnico-econômico para que seja conhecido o macroambiente em que a empresa se inserirá - o ambiente de seus consumidores, concorrentes e fornecedores e o ambiente macroeconômico. Conhecendo melhor esse macroambiente, a empresa tem mais chance de se manter no mercado, tornando-se mais capacitada a monitorar e a responder às suas ameaças e oportunidades. Sem esse conhecimento não será possível estabelecer, rever e adaptar as estratégias da empresa, e, conseqüentemente, a consecução dos objetivos (Allegretti e Andreolla, 1998).

Com relação a conhecimento de mercado, conforme a Tabela 16, 52% dos proprietários que fecharam suas empresas alegaram conhecer o mercado em que atuavam. Esses dados podem ser respaldados pelo que já foi apresentado na Tabela 14, onde 55% dos entrevistados já trabalhavam, quando da abertura da empresa, ou como funcionários de outras empresas ou como autônomos do ramo. Nota-se que um percentual, razoavelmente, alto de desconhecedores do mercado se apresenta, na ordem de 24%. Somente 2% contrataram pesquisa para avaliar a viabilidade do negócio, o que pode ser justificado pelo custo dessa

pesquisa e pela falta de conscientização da sua necessidade, e 20% realizaram somente uma sondagem.

Tabela 16 – Conhecimento de mercado.

<b>Discriminação</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentuais (%)</b>
Nenhum	30	24
Já trabalhava no mercado	66	52
Realizou uma sondagem	25	20
Contratou pesquisa	3	2
Outro	4	3
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

Para o início de um novo empreendimento, antes que qualquer decisão seja tomada, são essenciais a realização de uma análise e um planejamento completo de mercado, como também para a decisão de encerramento ou expansão de um já existente. Alguns fracassos empresariais advêm de gestão ineficaz, de insuficiência de capital ou condições econômicas deficientes, mas muitos são frutos de uma compreensão inadequada do mercado em que o negócio está ou será inserido (McLaughlin, 1995, p.15). Segundo o SEBRAE/FIPE (1998), após a definição das estratégias de *marketing* e o dimensionamento da infra-estrutura física do futuro empreendimento ou da ampliação de um negócio já existente, o próximo passo é avaliar a viabilidade econômico-financeira do projeto. Um estudo de viabilidade, que nada mais é do que projetar a vida do futuro empreendimento, evidenciado por um plano de metas operacionais, visa assegurar decisões de investimentos mais seguras, além de atrair novos sócios e buscar recursos de instituições financeiras ou fundos de investimentos.

O simples fato, portanto, de já ter trabalhado no mercado onde a empresa atuou não qualifica o empresário para que abra uma empresa e a administre com sucesso.



Para 59% dos empresários, a empresa era a única atividade remunerada mantida no primeiro ano de vida de suas empresas, e 41% não se dedicavam exclusivamente a elas.

Para assessorar na condução ou gerenciamento da empresa, apenas 32% dos empresários procuraram algum profissional ou instituição, sendo que destes, conforme está demonstrado na Tabela 17, 46% recorreram ao SEBRAE, 27% ao contador e 22% a pessoas conhecedoras do ramo da empresa. Os restantes 68% não procuraram qualquer tipo de auxílio, alegando não ter sido necessário.

Tabela 17 – Pessoas ou instituições procuradas para assessorar na condução/gerenciamento da empresa.

<b>Discriminação</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentuais (%)</b>
Pessoas que conheciam o ramo	9	22
Empresas de consultoria, consultores	3	7
Associação de empresa do ramo	2	5
Contador	11	27
SEBRAE	19	46
SENAC	0	0
SESI	0	0
SENAR	0	0
SENAI	1	2
Entidades de classe	0	0
Outra	1	2
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

\* A questão admitiu mais de uma questão

O SEBRAE<sup>2</sup> é a instituição mais procurada, conforme a pesquisa, por muitos que desejam abrir um novo negócio. Em segundo lugar, a busca de ajuda somente por intermédio de pessoas conhecedoras do ramo de negócio no qual a empresa está inserida parece ser bastante arriscada, pois as mesmas podem não ter todos os conhecimentos necessários para dar

<sup>2</sup>O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, “é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas” (SEBRAE, 2000).

um assessoramento satisfatório. O contador, segunda opção apresentada na pesquisa, pode ser o mais indicado para efetuar assessoria na área contábil-financeira da empresa, mas não o é para a gestão do negócio como um todo. Apenas 7% citaram a busca por consultoria externa, que também é bastante positiva, no entanto, torna-se muitas vezes inviável pelo alto custo da contratação, difícil de ser arcado por micro e pequenas empresas.

As principais dificuldades encontradas pelos empresários na condução das atividades de suas empresas, apresentadas na Tabela 18, relacionam-se a fatores externos das empresas. Na opinião de 15% dos entrevistados, a elevada carga tributária foi a mais evidenciada, seguida de problemas financeiros e falta de capital de giro, ambas com 14%, e recessão econômica, com 13%.

Tabela 18 - Principais dificuldades encontradas na condução das atividades da empresa\*.

Discriminação	Repostas	Percentual (%)
Carga tributária elevada	43	15
Falta de capital de giro	39	14
Problemas financeiros	38	14
Recessão econômica	36	13
Falta de clientes	25	9
Outra	20	7
Maus pagadores	17	6
Concorrência muito forte	14	5
Falta de crédito	9	3
Desconhecimento do mercado	8	3
Falta de mão-de-obra qualificada	9	3
Falta de conhecimentos gerenciais	7	3
Problemas com a fiscalização	6	2
Instalações inadequadas	1	1
Ponto inadequado	4	1
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

\* A questão admitiu até três opções

Indagados sobre quais fatores consideram mais importante para o sucesso de uma empresa, os entrevistados em sua maioria elegeram como principais causas ter bom conhecimento do mercado onde atua (41%) e uso de capital próprio (40%), conforme a Tabela 19. Em seguida, 36% manifestaram que, para uma empresa ter sucesso, é necessário que seja conduzida por um bom administrador.

Tabela 19 – Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa\*.

Discriminação	Respostas	Percentuais (%)
Bom conhecimento do mercado onde atua	53	41
Uso de capital próprio	51	40
Ter um bom administrador	46	36
Aproveitamento das oportunidades de negócios	28	22
Empresário com persistência/perseverança	27	21
Capacidade do empresário para assumir riscos	20	16
Boa estratégia de vendas	20	16
Criatividade ao empresário	18	14
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	17	13
Capacidade de liderança do empresário	9	7
Ter acesso à novas tecnologia	9	7
Outro	4	3
Terceirização das atividades meio da empresa	1	1
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

\*A questão admitia até três opções

Nota-se que, apesar de a pergunta, objeto da Tabela 19, ter contemplado respostas dirigidas somente relacionadas com os fatores internos das empresas, foi dado, por outro lado, a opção de resposta “*outro*” para que fossem citados fatores externos, o que não aconteceu com os 3% dos entrevistados que citaram outros fatores. Há, portanto, uma contradição por parte da maioria dos empresários que alegou ser tanto as dificuldades encontradas na gestão como as causas do fechamento das empresas atribuídas a fatores externos, conforme as Tabelas 17 e 18, apresentando aqui, por outro lado, fatores internos como importantes para o sucesso das empresas.

As áreas de conhecimento empresarial consideradas mais importantes na opinião dos entrevistados (Tabela 20), no primeiro ano de funcionamento da empresa, foram: planejamento, com 55% das opções; organização empresarial, com 42%; vendas, com 35%; e análise financeira, com 31%.

Tabela 20 - Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa\*.

Áreas	Respostas	Percentuais (%)
Planejamento	70	55
Organização empresarial	53	42
Vendas	45	35
Análise financeira	40	31
Relações humanas	32	25
Marketing	25	20
Conjuntura Econômica	13	10
Processo decisório	4	3
Informática	4	3
Outro	4	3
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100</b>

Fonte: questionários respondidos

\*A questão admitia até três opções

A ênfase da referida pergunta, no primeiro ano de atividade da empresa, dá-se por de ser considerado o período mais crítico e decisivo para a sobrevivência das empresas, principalmente para as micro e pequenas, por estarem mais vulneráveis ao ambiente (Adizes, 1990). Assim também preceitua a teoria da ecologia organizacional, ao abordar o efeito da idade organizacional sobre o fracasso. Com o argumento da *suscetibilidade das novatas* (Stinchcombe, 1965, p.148-149 *apud* Baum, 1998, p.140), cria-se a hipótese de que as empresas mais jovens são mais propensas a terem taxas mais altas de fracasso por terem tanto a aprender e criar, justamente no momento em que os recursos da empresa estão sendo utilizados ao máximo.

No capítulo a seguir, serão apresentadas, a partir da análise dos dados expostos, as conclusões principais do estudo, culminando na sugestão de algumas ações estratégicas para as

organizações objeto do estudo e de alguns temas que, a partir do resultado do trabalho, poderão ser pesquisados.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Capítulo 2 (Fundamentação Teórico-Empírica) evidenciou que o desempenho e a sobrevivência das empresas são condicionados por um conjunto de fatores: internos, que estão sob a esfera de decisão da gerência, e os externos, relacionados com as condições de mercado (estruturais) e do macroambiente (sistêmicas) em que está inserida a empresa.

Essa pesquisa teve por objetivo identificar quais os fatores que contribuíram, na percepção dos proprietários, para ocasionar a mortalidade das empresas em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no período de 1995 a 1997. A partir da pergunta central dessa pesquisa e dos objetivos específicos, estabelecidos no Capítulo 1 (Introdução), serão apresentadas as conclusões.

As conclusões formuladas relacionam-se à identificação do perfil das empresas abertas e fechadas em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, entre 1995 e 1997, e dos seus respectivos sócios-proprietários; à análise dos motivos que levaram as empresas a encerrarem suas atividades e à análise das principais dificuldades encontradas pelos empresários na condução das atividades das empresas extintas.

Constatou-se que os tipos de empresas extintas predominantes são de sociedade limitada e individual, e os setores que apresentaram os maiores percentuais de empresas extintas foram os de comércio e serviço, respectivamente. Somente a metade das empresas pesquisadas deu baixa na Junta Comercial de Mato Grosso do Sul, atribuindo o fato à burocracia e aos custos envolvidos no procedimento. A maioria das empresas extintas não esteve em regime de concordata ou requereu ou foi requerida sua falência.

Com relação ao porte das empresas pesquisadas, constatou-se que 65% possuíam o total de uma a três pessoas ocupadas e, 96%, de uma a nove, o que as caracterizam como microempresas. O número de sócios dessas empresas varia de um a dois e não são consideradas empresas familiares porque a maioria não possui nenhum familiar trabalhando em tempo integral.

Com relação ao perfil dos sócios-proprietários, a pesquisa revelou que a maioria era do sexo masculino, com nível superior completo e idade acima de 30 anos. Somente 59% tinham a empresa como única atividade remunerada no primeiro ano de vida. Mais de 80% já exerciam atividade profissional, trabalhando no ramo ou como autônomos, e, por esse motivo, 61% julgaram ter adquirido experiência para abrir seu próprio negócio. Por outro lado, consideráveis 39% dos empresários nunca haviam tido qualquer experiência no ramo do negócio em que estavam se aventurando. A maioria ainda alegou ter resolvido abrir a empresa por ter identificado uma oportunidade de negócio e por conhecer o mercado em que ia atuar pelo fato de já ter trabalhado nesse ramo. No entanto, 24% o desconheciam totalmente.

Sobre esses dados, de acordo com a literatura apresentada no trabalho, cabe observar que o fato de ter trabalhado no ramo, como funcionário ou como autônomo, não necessariamente dá ao empresário o perfil e a experiência necessários para que abra um empreendimento e o administre com sucesso. É necessário conhecer o mercado onde vai atuar: consumidores, concorrentes, fornecedores, enfim, todo o macroambiente econômico em que o novo negócio estará inserido. É necessário também identificar uma boa oportunidade de negócio, não intuitivamente, a partir de uma idéia apaixonada, mas após um estudo profundo, no qual o empresário deverá conhecer o mercado e o setor onde atuará e, principalmente, analisar a si mesmo, procurando identificar as suas forças e fraquezas individuais perante às exigências sugeridas pela oportunidade.

A maioria dos empresários não procurou ajuda de profissionais ou instituições para gerenciar a empresa. Dos que procuraram, recorreram, primeiramente, ao SEBRAE, e depois ao contador e a pessoas conhecedoras do ramo da empresa.

As causas do fechamento das empresas, no período de 1995 a 1997, de acordo com a pesquisa, foram problemas financeiros, seguidos de falta de clientes, falta de capital de giro, carga tributária elevada e recessão econômica do país. Essas causas estão relacionadas com os fatores internos e externos das empresas, com predominância das causas relativas aos fatores externos.

Os fatores internos apresentados na pesquisa foram: problemas financeiros, falta de capital de giro, falta de crédito, instalações inadequadas, ponto inadequado e falta de conhecimentos gerenciais. Já os fatores externos foram: falta de clientes, carga tributária elevada, recessão econômica do país, maus pagadores, concorrência muito forte e falta de mão-de-obra qualificada.

As principais dificuldades encontradas na condução das atividades das empresas extintas pesquisadas foram, predominantemente, relacionadas com fatores externos das empresas, corroborando com aqueles que levaram ao fechamento das empresas. As dificuldades relativas aos fatores internos são problemas financeiros e falta de capital de giro, e aos fatores externos, são carga tributária elevada, recessão econômica e falta de clientes.

No entanto, apesar de os sócios terem atribuído as causas do fechamento e as dificuldades de gestão a fatores externos, constatou-se, pelos dados relativos a conhecimento de mercado, experiência no ramo do negócio e dedicação à empresa no seu primeiro ano de vida, que seriam melhor atribuídos a fatores internos. É compreensível que o sócio-proprietário, após o



fechamento de sua empresa, acabe por não ter coragem de assumir os erros cometidos e de encarar o fracasso, vindo a culpar o ambiente externo.

Em relação aos aspectos tributários, que foram, segundo os empresários, os mais difíceis de serem administrados, cabe salientar que os governos federal e estadual e os municipais criaram incentivos fiscais para estimular a criação de novas empresas, o que gerou “a guerra fiscal” no Brasil. O governo federal deu o primeiro passo com a criação do SIMPLES<sup>3</sup>, reduzindo a carga tributária e a burocracia. Já o governo do Estado de Mato Grosso do Sul criou a Lei nº 1.798, de 10 de dezembro de 1997, que reduziu em 67% o Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviço (ICMS) para as novas empresas do setor industrial. A Prefeitura Municipal de Campo Grande também isentou as empresas do pagamento do Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN), por um período de até seis meses após a sua constituição.

Recentemente, a Prefeitura de Campo Grande criou o Programa de Incentivos para o Desenvolvimento Econômico e Social (PRODES) de Campo Grande, por meio da Lei Complementar nº 29, de 25 de outubro de 1999, regulamentada pelo Decreto nº 7.969, de 28 de janeiro de 2000, que dá os seguintes incentivos às empresas que se instalarem na cidade:

- a) doação de terreno;
- b) isenção de ISS sobre construção;
- c) isenção de dez anos de Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU);
- d) doação de serviços como terraplanagem, asfalto, acesso à água e energia elétrica.

---

<sup>3</sup> SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. É uma forma unificada de pagamento de vários impostos e contribuições federais, visando reduzir a quantidade de papéis e formulários e unificar as datas de vencimento, vindo o empresário até a pagar menos, uma vez que o valor no SIMPLES é bem menor, na maioria dos casos, do que a soma de todos os impostos e contribuições que ele integra.

Até o momento, foram contempladas pelo Programa, catorze empresas, todas de médio e grande portes, acima de 30 funcionários. Nota-se que o mesmo não tem beneficiado micro e pequenas empresas em função de que o incentivo está relacionado com investimentos e infraestrutura física, por meio de um sistema de pontuação de, no mínimo, 50 pontos para se obterem os incentivos municipais, em que, para cada emprego gerado, dá-se um ponto. Outro fator de avaliação é o investimento que, para cada cinquenta mil reais investido, tem-se também um ponto. Em função desses critérios, as micro e pequenas empresas não têm condições de acessar esses incentivos. Os incentivos, portanto, são progressivos em relação ao número de novos empregos gerados e aos investimentos.

Apesar do avanço sob o aspecto tributário, que contribui para a melhoria das margens de lucro das micro e pequena empresas, ainda não existem estudos específicos sobre o quanto esses contribuem para a longevidade das empresas. Seu objetivo é atrair investimento e gerar emprego.

As facilidades tributárias podem induzir o empresário a tomar decisão de investimento considerando apenas os aspectos tributários e não desenvolvendo um plano de negócio que avalie as reais condições do mercado, quanto as suas oportunidades e ameaças. No caso da pesquisa, somente 1% dos empresários foram motivados por incentivos fiscais a abrir a empresa.

Os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, na visão dos empresários pesquisados, foram: a) ter bom conhecimento do mercado onde atua; b) uso de capital próprio; e c) ter um bom administrador, o que confirma novamente a percepção de que a sobrevivência das empresas está mais condicionada a fatores internos do que externos. Tal resposta ainda leva à conclusão de que se os sócios-proprietários tinham realmente conhecimento do

mercado, como alegado pela maioria, suas empresas, provavelmente, teriam uma longevidade maior, o que não aconteceu.

A pesquisa ainda indicou que as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa são planejamento, organização empresarial, vendas e análise financeira. Mais uma vez, esses fatores demonstram a necessidade do pequeno empresário realizar um plano de negócios aprofundado, que contemple uma análise das ameaças e oportunidades, bem como a busca de uma capacitação gerencial para atender os aspectos internos da organização.

Os resultados da pesquisa permitem indicar um conjunto de recomendações que reduzam o nível de mortalidade das pequenas empresas no Brasil, podendo gerar, inclusive, novas linhas de pesquisa. São elas:

- a) apoio das entidades, em especial do SEBRAE, na elaboração de um plano de negócios.

Destaca-se a necessidade de que esse plano seja elaborado por consultores especializados e não somente por um treinamento básico ao empresário. Entretanto, esse serviço deve ser prestado a preços competitivos, considerando a baixa capacidade de investimento das micro e pequenas empresas, o que supriria a área de conhecimento mais importante indicada pelos empresários, que é o planejamento;

- b) conscientizar e preparar os empresários na área de conhecimento do associativismo, buscando gerar alianças estratégicas entre as pequenas empresas, de modo a elevar sua participação de mercado e gerar ganhos de escala na aquisição de insumos. Nessa linha, poderão ser realizados estudos que identifiquem e analisem os modelos de associativismo mais adequados à micro e pequena empresa brasileira, por exemplo, cooperativas, *clusters*, centrais de compra e outros;

- c) desenvolver programas de incentivos fiscais desburocratizados para a micro e pequena empresa. Como citado, no Estado de Mato Grosso do Sul e na cidade de Campo Grande, as empresas beneficiadas com esses incentivos são de médio e grande portes. Cabe também a indicação de estudos mais aprofundados que relacione a política tributária à longevidade das micro e pequenas empresas;
- d) criação de programas de capacitação de empresários que contemplem aspectos de empreendedorismo, organização, análise financeira e vendas, levando-se em consideração seus perfis apresentados nessa pesquisa. Deve-se lembrar que tais perfis são relativos à cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, e, portanto, cada programa de capacitação deve considerar a realidade local. Acredita-se que as universidades, por serem uma forte formadora de opinião e multiplicadora do saber, têm papel primordial no desenvolvimento desses programas e na preparação de empreendedores. Nesse sentido, os alunos, independentemente da faculdade cursada, poderiam se formar capacitados, teoricamente, a abrir seu próprio negócio. As universidades também deveriam dar mais ênfase ao estudo das características das micro e pequenas empresas, deixando de ser voltadas somente às grandes.

Em termos de sugestão para futuros estudos, parece ser interessante a elaboração de um novo levantamento das empresas extintas, com a análise da estrutura, da estratégia, do desempenho e do ambiente, visando à operacionalização do modelo de ciclo de vida organizacional (Machado-da-Silva, Vieira e Dallagnelo, 1998), para identificar o estágio em que elas morreram e o perfil organizacional daquelas que apresentam melhor desempenho na região.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. É preciso mudar antes. **HSM Management**, n.11, p. 64-68, nov./dez. 1998.
- \_\_\_\_\_. Organizational passages: diagnosing and treating life-cycle problems of organizations. **Organizational Dynamics**, 8 (Summer), p. 3-25, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- AGUIAR, Marco Antonio de Souza; VALE, Glaucia M. Vasconcellos & ANDRADE, Nair Aparecida de. **Fatores condicionantes da modalidade de empresas**: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília : SEBRAE, 1997.
- ALDRICH, Howard E. & PFEFFER, Jeffrey. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2. Palo Alto, Ca.: Annual Review Inc., 1976.
- ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera, ANDREOLLA, Nadir. **Plano de negócios**: indústria. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 1998.
- BAUM, Joel A. C. Ecologia organizacional. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASAROTTO FILHO, Nelson & PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.
- COOPER, Arnold C.; WOO, Carolyn Y.; DUNKELBERG, Willian C. Entrepreneurship and the initial size of firms. **Journal of Business Venturing**, New York, v., p.317-332, 1989.
- COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos (orgs.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas, SP: Papyrus, 1995.
- DeWITT, ROCKI-LEE. The structural consequences of downsizing. **Organization Science**, v.4, n.1, p.30-40, Feb. 1993.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo : Cultura Editores Associados, 1999.
- DUNKELBERG, Willian C. & COOPER, Arnold C. Entrepreneurial typologies: an empirical study. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, Massachusetts, USA, 1982.

- FREEMAN, Sarah J. & HANNAN M. T. Growth and decline processes in organizations. **American Sociological Review**, v. 40, p. 215-228, 1975.
- FREEMAN, Sarah J. & CAMERON, Kim S. Organizational downsizing: a convergence and reorientations framework. **Organization Science**, v.4, n.1, Feb. 1993.
- GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.5, n.4, p.37-46, July/Aug. 1972.
- HANDY, Charles. No reino das oportunidades. **HSM Management**, n. 14, maio/jun. 1999.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- KANITZ, Stephen Charle. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1994-2005**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KIMBERLY, John R. The life cycle analogy and the study of organizations: introduction. In: KIMBERLY, John R., MILES, Robert H. **The organizational life cycle: issues in the creation , tranformation and decline of organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987. p 1-17.
- LIMA, Edmilson de Oliveira. A formalização burocrática no contexto do ciclo de vida organizacional. **Revista de Negócios**, Santa Catarina, n.4, p.17-23, 1997.
- LUCENA, Eduardo de Aquino & VIEIRA, Marcelo Vieira Falcão. Estrutura e ciclo de vida organizacionais: um estudo empírico nas malharias do estado de Pernambuco. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.4, n.10, p. 75-94, set./dez. 1997.
- LUDWIG, Dean C. Adapting to a declining environment: lessons from a religious order. **Organization Science**, v.4, n.1, p.41-56, Feb. 1993.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo Falcão; DELLAGNELO, Eloise H. Livramento. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.5, n.11, p.77-104, jan./abr. 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis & FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. IN: **Encontro Anual da ANPAD**, 17, 1993, Bahia.

- MCLAUGHLIN, Harold J. **Como montar seu plano de negócios**. Rio de Janeiro : Infobook, 1995.
- MARSHALL, Alfred. **Princípio de economia**. São Paulo : Nova Cultura, 1983a. v.1.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo : Nova Cultura, 1983b. v.2.
- MILLER, Danny & FRIESEN, Peter. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v.30, n.10, p.1161-1183, 1984.
- \_\_\_\_\_. Archetypes of organizationl transition. **Administrative Science Quarterly**, v.25, p.268-299, 1980.
- \_\_\_\_\_. The longitudinal analysis or organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n.9, p.1013-1034, 1982.
- MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PADULA, Antônio Domingos & VADON, Jacques. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão de pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo v.31, n.1, p.32-43, jan./mar. 1996.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.3, p. 83-96, jul./set. 2000.
- PLANURB. **Perfil sócio-econômico de Campo Grande**. Campo Grande: PLANURB, 1999.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROSENBLATT, Zehava; ROGERS, Kathryn S.; NORD, Walter R. Toward a political framework for flexible management of decline. **Organization Science**, v.4, n.1, Feb., p.76-91, 1993.
- QUINN, Robert & CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v.29, n.1, 1983.
- SCHICK, Allen G. & PONEMON, Lawrence A. The influence of auditor's perceptions of organizational decline on audit risk. **Organization Science**, v.4, n.4, p.92-108. Feb. 1993
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural and open systems**. 3.ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.

- SEBRAE/FIPE. **Indicadores da mortalidade das MPes paulistas**: relatório preliminar-RMSP. São Paulo, 1998.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes da mortalidade das empresas**: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília, 1997.
- \_\_\_\_\_. O que é o SEBRAE. Disponível: site SEBRAE. URL: <http://www.sebrae.com.br> Consultado em 4 nov. 2000.
- SEFOP/SUPLAN. **Produto interno bruto-PIB/MS 1980/97**. Campo Grande: SEFOP/SUPLAN, 1998.
- SEPLAN/MS. **Perfil sócio-econômico dos municípios e características de Mato Grosso do Sul - 1997**. Campo Grande: SEPLAN, 1998.
- STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SUTTON, R. I. The process of organizational death: disbanding and reconnecting. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, p. 542-569, 1987.
- TICHY, Noel M. Problem cycles in organizations and the management of change. IN: KIMBERLY, John R. MILES, Robert H. eds. **The organizational life cycle**: issues in the creation, transformation, and decline of organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
- TOLEDO, Geraldo Luciano & OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística básica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- TRIPODI, Tony et. al. **Análise da pesquisa social**. Petrópolis, RJ: F. Alves, 1975.
- VERRUCK, Jaime Elias. Desenvolvimento econômico. In: **CAMPO GRANDE: 100 anos de construção**. Campo Grande: Matriz Editora, 1999.
- WHETTEN, David A. Organizational decline: a neglected topic in organizational science. IN: JACKSON, John H., MORGAN, Cyril P., PAOLILLO, Joseph G. P. (orgs.). **Organizational Theory: A Macro Perspective for Management**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1986.
- WRIGHT, Peter; KROLL; Marck J. & PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- WOOD JÚNIOR, Thomaz. Ladeira abaixo. **Carta capital**, jul., 1996.



## **ANEXOS**



## ANEXO 2 - Questionário 2: Pesquisa "fatores condicionantes e nível de mortalidade das MPes".

1. Código da atividade: \_\_\_\_\_ CGC: \_\_\_\_-\_\_\_\_-\_\_\_\_/\_\_\_\_-\_\_\_\_-\_\_\_\_  
 3. Setor da atividade: 3.1 ( ) indústria 3.2 ( ) comércio 3.3 ( ) serviços 3.4 ( ) agropecuária 3.5 ( ) outro, qual? \_\_\_\_\_  
 4. Tipo da empresa: 4.1 ( ) Firma indiv 4.2 ( ) S/A 4.3 ( ) LTDA 4.4 ( ) Coop 4.5 ( ) Filantrópica 4.6 ( ) Outra \_\_\_\_\_  
 5. Nomes da empresa: 5.1 RAZÃO SOCIAL \_\_\_\_\_  
 5.2 NOME DE FANTASIA \_\_\_\_\_

### 6. ENDEREÇO DE CADASTRO:

6.1 Endereço (Av., rua, número e complemento): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 6.2 Tel: \_\_\_\_\_ 6.3 CEP: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_ CAMPO GRANDE - MS

7. A empresa foi encontrada?

### EMPRESAS EM ATIVIDADE

### EMPRESAS EXTINTAS

7.1 Onde a empresa foi encontrada?

7.1.1 ( ) no endereço do cadastro

7.2.2 ( ) em outro endereço: qual?

Endereço (Av., rua, número e compl.: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7.2 a empresa deu "baixa" na Junta Comercial?

7.2.1 ( ) Sim Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

7.2.2 ( ) não deu "baixa" na Junta Comercial.

Porquê?

( ) espera reativar a empresa ( ) custo

( ) burocracia ( ) outra razão, qual? \_\_\_\_\_

(CONTINUE PERGUNTA 8)

7.3 Data de encerramento da atividade (pode não coincidir com a data da baixa na Junta Comercial) Mês: \_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_

7.4 A empresa esteve em regime concordata? ( ) Sim ( ) Não

7.5 Requeceu ou foi requerida a sua falência? ( ) Sim ( ) Não

7.6 O(a) Sr(a), ainda era sócio da empresa por ocasião do seu fechamento? ( ) Sim ( ) Não

7.7 Por que a empresa foi fechada? (*espontânea*)  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7.8 Na sua opinião, por que a empresa foi fechada ou deixou de funcionar? (*admite até três opções*)

### ATENÇÃO: MOSTRAR A CARTELA

4.1 ( ) falta de capital de giro

4.2 ( ) falta de crédito

4.3 ( ) problemas financeiros

4.4 ( ) maus pagadores

4.5 ( ) falta de clientes

4.6 ( ) concorrência muito forte

4.7 ( ) instalações inadequadas

4.8 ( ) ponto inadequado

4.9 ( ) carga tributária elevada

4.10 ( ) falta de mão-de-obra qualificada

4.11 ( ) falta de conhecimentos gerenciais

4.12 ( ) recessão econômica no país

4.13 ( ) outra, qual? \_\_\_\_\_

7.9 Que tipo de assessoria ou auxílio o(a) Sr(a), acredita que teria sido útil para evitar o fechamento da empresa?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

(CONTINUE PERGUNTA 8)

### 8. NOME E ENDEREÇO DO SÓCIO/PROPRIETÁRIO PESQUISADO

8.1 Nome: \_\_\_\_\_

8.2 Endereço (Av., rua, número e complemento): \_\_\_\_\_

8.3 Tel: \_\_\_\_\_ 8.4 CEP: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_ CAMPO GRANDE - MS

9. 9.1 Data de abertura da empresa na Junta Comercial: mês \_\_\_\_ ano: 199\_\_

9.2 Data de início da atividade, (pode não coincidir com a data de registro na Junta Comercial): mês \_\_\_\_ ano: 199\_\_

9.3 Caso o início da atividade não coincida com a Data de Registro na Junta Comercial, informe o por quê:

10. Porte da empresa: número total de pessoas ocupadas: \_\_\_\_\_ (soma dos itens abaixo)

10.1  sócios/proprietário sem carteira assinada    10.2  familiares que trabalham na empr em tempo integral    10.3  outros empregados (com ou sem carteira assinada)

11. Sexo

11.1  masculino    11.2  feminino

12. Idade

12.1  18 a 24    12.2  25 a 29    12.3  30 a 39  
12.2  40 a 49    12.3  50 e mais

13. Escolaridade

13.1  até primário completo  
13.2  primário completo até ginásio completo  
13.3  ginásio completo até colegial incompleto  
13.4  colegial completo até superior incompleto  
13.5  superior completo

14. Que atividade exercia antes de ter esta empresa?

*Trabalhava como :*

14.1  funcionário público  
14.2  funcionário de empresa privada  
14.3  autônomo  
14.4  empregador em outra empresa

*Não trabalhava e era:*

14.5  estudante  
14.6  vivia de vendas  
14.7  dona de casa  
14.8  aposentado  
14.9  outra atividade que exercia. Qual ? \_\_\_\_\_

15. Tinha experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócio?

15.1  sim    15.2  não

16. Se respondeu que sim na pergunta anterior, diga se sua experiência anterior foi como:

16.1  diretor/gerente de outra empresa  
16.2  funcionário de outra empresa  
16.3  sócio/proprietário de outra empresa  
16.4  alguém na familiar tinha um negócio similar  
16.5  trabalhava como autônomo no ramo  
16.6  outra, qual ? \_\_\_\_\_

17. Por que resolveu abrir (entrar) nesta empresa ?

17.1  tinha tempo disponível  
17.2  tinha capital disponível  
17.3  tinha experiência anterior  
17.4  estava insatisfeito no seu emprego  
17.5  foi demitido e recebeu FGTS/indenização  
17.6  estava desempregado  
17.7  identificou uma oportunidade de negócio  
17.8  aproveitou incentivos governamentais  
17.9  aproveitou algum programa de demissão voluntária  
17.10  outra razão, qual ? \_\_\_\_\_

18. A empresa era a sua única atividade ou o(a) Sr.(a). mantinha outra atividade remunerada no primeiro ano de atividade da empresa?

18.1  era a única atividade  
18.2  mantinha outra atividade

19. Que conhecimentos o Sr(a). tinha do mercado ?

19.1  nenhum    19.2  já trabalhava no mercado  
19.3  realizou uma sondagem  
19.4  contratou pesquisa    19.5  Outro: \_\_\_\_\_

20. Procurou algum profissional ou instituição para assessorá-lo (a), na condução/gerenciamento da empresa?

20.1  sim    20.2  não

20.a Se respondeu SIM na pergunta anterior, diga quem ou que instituição: (*admite mais de uma opção*)

**ATENÇÃO: MOSTRAR A CARTELA**

20.1  pessoas que conheciam o ramo  
20.2  empresas de consultoria, consultores  
20.3  associação de empresas do ramo

- 20.4 ( ) contador  
 20.5 ( ) SEBRAE  
 20.6 ( ) SESI  
 20.7 ( ) SENAI  
 20.11 ( ) outra, qual ? \_\_\_\_\_
- 20.6 ( ) SENAC  
 20.7 ( ) SENAR  
 20.10 ( ) entidades de classe

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

---



---



---

21. Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa ?

### ATENÇÃO: MOSTRAR A CARTELA

(*admite até três opções*)

- 21.1 ( ) falta de capital de giro  
 21.2 ( ) falta de crédito  
 21.3 ( ) problemas financeiros  
 21.4 ( ) maus pagadores  
 21.5 ( ) falta de clientes  
 21.6 ( ) desconhecimento do mercado  
 21.7 ( ) concorrência muito forte  
 21.8 ( ) instalações inadequadas  
 21.9 ( ) porto inadequado  
 21.10 ( ) carga tributária elevada  
 21.11 ( ) falta de mão-de-obra qualificada  
 21.12 ( ) falta de conhecimentos gerenciais  
 21.13 ( ) recessão econômica no país  
 21.14 ( ) problemas com a fiscalização  
 21.15 ( ) outra, qual ? \_\_\_\_\_

22. Quais são, na sua opinião, os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa ?

### ATENÇÃO: MOSTRAR A CARTELA

(*admite até três opções*)

- 22.1 ( ) capacidade do empresário para assumir riscos  
 22.2 ( ) aproveitamento das oportunidades de negócio  
 22.3 ( ) ter um bom administrador  
 22.4 ( ) bom conhecimento do mercado onde atua  
 22.5 ( ) capacidade de liderança do empresário  
 22.6 ( ) uso de capital próprio  
 22.7 ( ) criatividade do empresário  
 22.8 ( ) reinvestimento dos lucros na própria empresa  
 22.9 ( ) boa estratégia de vendas  
 22.10 ( ) terceirização das atividades meio da empresa  
 22.11 ( ) ter acesso à novas tecnologias  
 22.12 ( ) empresário com persistência/perseverança  
 22.13 ( ) outro, qual ? \_\_\_\_\_

23. Quais são, na sua opinião, as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa ?

### ATENÇÃO: MOSTRAR A CARTELA

(*admite até três opções*)

- 23.1 ( ) organização empresarial  
 23.2 ( ) análise financeira  
 23.3 ( ) planejamento  
 23.4 ( ) conjuntura econômica  
 23.5 ( ) processo decisório  
 23.6 ( ) marketing  
 23.7 ( ) vendas  
 23.8 ( ) informática  
 23.9 ( ) relações humanas  
 23.10 ( ) outro, qual ? \_\_\_\_\_

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

24.1 ( ) Auxílio útil:

---

24.2 ( ) A empresa não passou por dificuldades