



una

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA E PESQUISA E
EXTENSÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANTÔNIO CARLOS TAVARES

**FATORES CONDICIONANTES À CONTINUIDADE DE MPE NA
CIDADE DE BOM DESPACHO/MG: ESTUDO DE CAMPO**

**Belo Horizonte
2015**

Antônio Carlos Tavares

**FATORES CONDICIONANTES À CONTINUIDADE DE MPE NA CIDADE DE BOM
DESPACHO/MG: ESTUDO DE CAMPO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Inovação e dinâmica Organizacional

Linha de pesquisa: Redes Empresariais, Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Pueri do Carmo Mário

**Belo Horizonte
2015**

ANTÔNIO CARLOS TAVARES

**FATORES CONDICIONANTES À CONTINUIDADE DE MPE NA CIDADE DE BOM
DESPACHO/MG: ESTUDO DE CAMPO**

Dissertação intitulada Fatores Condicionantes a Continuidade de MPE na cidade de Bom Despacho/MG: Estudo de Campo, de autoria do mestrando Antônio Carlos Tavares, apresentada à banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Poueri do Carmo Mario, Dr.
Orientador - Centro Universitário UNA

Prof. Flávio Dias Rocha, Dr.
Centro Universitário UNA

Prof. Gustavo Kiroga Souki, Dr.
Centro Universitário UNA

Prof. Alexandre Teixeira Dias, Dr.
Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC

Belo Horizonte
2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir a dificuldade e o alívio.

À minha mãe Andrelina e minhas irmãs, pela compreensão das minhas ausências nos últimos tempos.

À minha esposa Vanessa e aos meus filhos Túlio e Hugo, pelo incentivo e paciência.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Poueri do Carmo Mário, pela paciência em solicitar melhorias e apontar caminhos.

Aos meus colegas de turma, especialmente Bruno, companheiro de inúmeras viagens e, Kelly Anacleto, pela amizade e estímulo à concretização dessa jornada.

Ao meu colega de empresa, Gilzan, pelo apoio à pesquisa.

Aos funcionários e professores do Centro Universitário UNA e de forma carinhosa à Professora Íris Goulart, sempre colaborativa e disposta a ouvir as dificuldades.

Aos micro e pequenos empresários da cidade de Bom Despacho que me receberam e prestaram a valiosa colaboração de responderem os questionários desta pesquisa.

RESUMO

A taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas tem sido motivo de estudos e pesquisas em todo o mundo, tendo em vista a geração de empregos que viabilizam. Logo, é possível perceber sua importância para a economia dos países. Por esse motivo, é extremamente relevante investigar as causas das baixas taxas de sobrevivência dessas empresas no Brasil, bem como identificar atitudes que os gestores devem assumir para atingir a sua sobrevivência. O objetivo desta pesquisa foi de analisar os fatores condicionantes à continuidade e sobrevivência de micros e pequenas empresas da cidade de Bom Despacho/MG, conforme modelo de avaliação sugerido pelo SEBRAE. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, do tipo descritiva, visando a identificação de práticas de gestão. A coleta de dados foi efetuada por meio de questionários apresentados aos gestores das empresas pesquisadas e, em seguida, submetidos à tabulação e análise estatísticas. Os resultados da pesquisa sugerem que as principais dificuldades encontradas na administração das empresas são a carga tributária elevada, a recessão econômica e a forte concorrência. No que diz respeito aos fatores condicionantes para o sucesso das empresas, foi possível verificar que as habilidades gerenciais dos sócios e o bom conhecimento do mercado onde atuam associados ao uso de capital próprio e o reinvestimento dos lucros, são ferramentas eficientes. São estas as condições essenciais para a sobrevivência das empresas, segundo esta pesquisa.

Palavras chave: fatores condicionantes, micro e pequenas empresas, sobrevivência de MPE.

ABSTRACT

The survival rate of micro and small businesses has been the subject of studies and research around the world, considering the jobs that they are able to create, so it is possible to see its importance for the economy of the countries. For this reason, it is extremely relevant to investigate the causes of low survival rates of these companies in Brazil, and to identify actions that managers should take to achieve survival. The objective of this research is to analyze the conditioning factors for the continuity and survival of micro and small businesses in the city of Bom Despacho/MG, as valuation model suggested by SEBRAE. To this end, a quantitative research approach has been made, descriptive, aimed at identifying management practices. Data collection was conducted through questionnaires submitted to the managers of the companies surveyed and then analyzed statistically. The survey results suggest that the main difficulties found by the managers of the companies are high tax burden, economic recession and hard competition. With regard to the conditioning factors for the success of companies, it was found that the managerial skills of the partners and good knowledge of the market where they operate associated with equity of use and reinvestment of profits, are efficient tools. These are the essential conditions for the survival of businesses.

Keywords: conditioning factors, micro and small businesses, MSE survival.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BNDES	–	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
COFINS	–	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CSLL	–	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
EUA	–	Estados Unidos da América
FGV	–	Fundação Getúlio Vargas
FNQ	–	Fundação Nacional da Qualidade
IBRACON	–	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
ICMS	–	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	–	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	–	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
MPE	–	Micro e Pequenas Empresas
PASEP	–	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIB	–	Produto Interno Bruto
PIS	–	Programa de Integração Social
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES	–	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Porte de Empresas na União Europeia	24
Quadro 2 - Definição de Micro e Pequenas Empresas	26
Quadro 3 - Resumo das principais dificuldades na gestão de MPE.....	46
Quadro 4 - Critérios de Compromisso de Qualidade com a Gestão	53
Quadro 5 - Ranking das Práticas de Gestão Utilizadas por empresas longevas	54
Quadro 6 - Características das fases do ciclo de vida das organizações, segundo Adizes	55
Quadro 7 - Características dos estágios de desenvolvimento, segundo Bernardi ...	56
Quadro 8 - Fatores de Sucesso das MPE	48
Quadro 9 - Orientação do trabalho.....	58
Quadro 10 - MPE de Bom Despacho	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição Percentual do valor adicionado das Micro e Pequenas Empresas - 1985 – 2001 – 2011	29
Tabela 2 - Pessoal ocupado – Média de 2009 a 2011	30
Tabela 3 - Taxa de Sobrevivência de Empresas de 2 anos, constituídas em 2007..	39
Tabela 4 - Principais Fontes de Pesquisa sobre Sobrevivência	60
Tabela 5 - Classes de Idade das empresas.....	69
Tabela 6 -Classificação quanto à opção de tributação	71
Tabela 7 - Experiências dos sócios	75
Tabela 8 - Práticas utilizadas.....	77
Tabela 9 - Qual o prazo médio das vendas da empresa?	77
Tabela 10 - Qual o prazo médio de compras?	78
Tabela 11 - Percentual da incidência das negociações de compras e vendas.....	78
Tabela 12 - Respostas Dificuldades apontadas.....	81
Tabela 13 - Fatores do sucesso.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valor agregado pela MPE na economia brasileira – 2009-2011 (2012-2013 projeção)	30
Gráfico 2 - Taxa de Sobrevivência de Empresas de 2 anos – Evolução no Brasil..	38
Gráfico 3 - Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos – Evolução no Brasil	38
Gráfico 4 - Causas de mortalidade de MPE	43
Gráfico 5 – Ramo das empresas pesquisadas.....	70
Gráfico 6 – Faturamento anual das empresas	71
Gráfico 7 – Características dos Sócios	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Questão norteadora da pesquisa	17
1.2 Objetivo Geral	17
1.3 Objetivos Específicos.....	17
1.4 Justificativa	18
1.5 Estrutura do trabalho.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 Micro e pequenas empresas no mundo	22
2.2 As micro e pequenas empresas no Brasil.....	24
2.2.1 Evolução histórica e Importância das MPE no Brasil.....	27
2.2.2 Aspectos legais e fiscais relacionados às micro e pequenas empresas no Brasil.....	31
2.3 Fatores condicionantes da sobrevivência das MPE.....	35
2.3.1 Causas de Mortalidade nas micro e pequenas empresas no Brasil	39
2.4 Fatores de Sucesso para a Sobrevivência de uma MPE	46
2.5 Gestão e práticas das micro e pequenas empresas	48
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 Caracterização da pesquisa.....	59
3.2 Procedimentos adotados para a coleta de dados	60
3.2.1 Universo e Amostra da Pesquisa.....	63
3.3 Coleta de dados	63
3.4 Técnica de análise e interpretação dos resultados	64
3.5 Limitações metodológicas da pesquisa.....	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1 Dificuldades na coleta de dados e observação não participativa.....	66
4.2 Características das empresas.....	69

4.3 Descrição do Perfil dos Empresários	72
4.4 Fatores ligados à atividade empresarial.....	75
4.5 Fatores condicionantes à manutenção da atividade	79
4.6 Resultados	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL SOBRE O TEMA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	105
APÊNDICE B-CARTA DE APRESENTAÇÃO ENCAMINHADA ÀS EMPRESAS PELO PESQUISADOR	111
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	112
APÊNDICE D - RESULTADOS DO TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS	117
Tabela - Distribuição do número de sócios	122
APÊNDICE E - MANUAL DE ORIENTAÇÃO – SUGESTÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	123

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira, após um longo período convivendo com altas taxas de inflação na década de 1990, passou a apresentar um cenário caracterizado pela estabilidade da moeda.

O cenário de crescimento do país, com estabilidade econômica apresentada nos últimos anos – até 2011 – demonstrou um quadro favorável ao empreendedorismo, à inovação e ao desenvolvimento das empresas. Para o sucesso das organizações, esse momento deve ser aproveitado, de modo que a gestão esteja focada no aperfeiçoamento constante (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, 2011).

Antes da estabilização da moeda, o modelo de gestão empresarial tinha uma visão de curto prazo, uma vez que convivia com imprevistos diversos, dentre os quais merecem destaque a variação dos preços e as condições variáveis do mercado. Uma nova realidade comercial emergiu com a globalização da economia, tendo em vista que a partir dela o país abriu totalmente as portas para a negociação com o restante do mundo, retirando as barreiras comerciais que blindavam as empresas da concorrência mundial.

As micro e pequenas empresas, a partir do final do Século XX, passaram a constar nas pautas de discussões, haja vista que se apresentam como fundamentais para o crescimento econômico do país, gerando empregos, renda e melhorando as condições de vida da população (VIEIRA, 2007).

De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), essas empresas são importantes na absorção de mão-de-obra, incluindo, desde profissionais que buscam o primeiro emprego, até os que já possuem experiência anterior e encontram oportunidades no mercado. Nessa perspectiva, essas organizações vêm dinamizando a economia de pequenos municípios e de grandes metrópoles. De acordo com o sítio eletrônico SEBRAE (2014), essas empresas representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB), ou R\$ 696 bilhões. São também responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e representam 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais, sendo o

setor preferencial o de comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil.

De acordo com a Lei Complementar 123/2006(BRASIL, 2006), com redação do artigo 3º atualizado pela Lei Complementar 139/2011, as pequenas empresas se classificam da seguinte maneira: Microempreendedor Individual, cujo faturamento anual é de até R\$ 60 mil; Microempresa, com faturamento anual de até R\$ 360 mil e Empresa de Pequeno Porte, cujo faturamento anual se situe entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.

Os resultados gerados pelas micro e pequenas empresas realçam sua importância para a economia, tanto no Brasil quanto em países mais desenvolvidos do mundo. Segundo Vieira (2007), pesquisas realizadas no país têm demonstrado que a contribuição dessas empresas é constatada na realidade cotidiana, confirmando-se seu papel quanto à geração de empregos, quanto à comercialização de bens e serviços e ainda quanto à satisfação de necessidades básicas dos trabalhadores.

Com a apuração da importância das micro e pequenas empresas, nota-se que é fundamental estudar a taxa de sobrevivência dessas organizações, visando analisar o modelo de gestão adotado por elas, bem como as rotinas e práticas que melhor representam a sustentação destas organizações por um maior período.

Dada a importância das MPE para a geração de emprego e renda, optou-se por efetivar a pesquisa na cidade de Bom Despacho, no interior do estado de Minas Gerais, com população média de 50 mil habitantes e características parecidas com as informações obtidas em pesquisas anteriores (IBGE, 2015).

Conforme dados do Cadastro Central de Empresas, do IBGE (2015), em 2013 a cidade escolhida para a pesquisa possuía 1.543 empresas atuantes, 9.502 pessoas assalariadas e um salário médio mensal de 1,7 salários mínimos. Essa remuneração média se equivale a do Estado de Minas Gerais, em relação ao comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas (IBGE, 2015).

Dados do SEBRAE (2010)evidenciam que houve um aumento na taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas em até dois anos, índice que

praticamente se equipara às taxas de sobrevivência dessas empresas em países europeus, conforme comprovam pesquisas com empresas abertas entre 2005 e 2007. Mesmo com essa constatação, o órgão acrescenta que ainda há muito a ser feito para proporcionar o aumento da longevidade das empresas.

A importância de se preocupar com a sobrevivência das micro e pequenas empresas tem aumentado à medida que se percebe a tendência de multiplicação desse tipo de empresas. As MPE crescem principalmente em virtude do enxugamento dos quadros de grandes empresas, do desafio de assegurar o trabalho a um contingente grande da população e, sobretudo, da multiplicação de empresas familiares, em sua maioria, constituídas no porte de micro e pequena empresa (SEBRAE, 2013).

Foi observado que a quantidade de pessoas ocupadas em 2014 tem se estabilizado em patamar inferior ao de 2013, porém, o rendimento médio real do trabalhador apresentou tendência de alta, até o mês de agosto de 2014. Verifica-se, portanto, que desde 2013 a geração líquida de postos de trabalho vem sendo impulsionada pelos pequenos negócios, enquanto as médias e grandes empresas têm demitido mais do que contratado. O movimento reflete, pois, o alto número de empresas do porte micro e pequenas que são criadas anualmente (SEBRAE, 2014).

Ortigara (2006) realça que as chances de sucesso ou fracasso de uma empresa independem da possibilidade de criá-la. A abertura de uma empresa nem sempre é acompanhada por sua continuidade e sobrevivência no mercado. Mesmo sendo criadas muitas micro e pequenas empresas, poucas conquistam a prosperidade e sobrevivem ao tempo. O autor chama a atenção para o fato de que o “espírito aventureiro” e a vontade de ser “dono do próprio negócio” incentivam as pessoas ao empreendedorismo, entretanto, a sobrevivência dos empreendimentos depende da gestão adotada.

A sobrevivência empresarial pressupõe, para alguns autores, que a empresa seja alicerçada na boa gestão dos processos organizacionais e na produtividade. Castells (1993) cita que a produtividade sempre foi responsável por impulsionar o progresso

econômico, sendo a economia informacional¹a grande responsável pelo aumento da dessa produtividade no tempo. Para o autor, as empresas buscam, em primeiro lugar, a lucratividade, mas, alerta que esta somente é conseguida através da produtividade. Conclui o autor que a tecnologia e a riqueza das nações constituem, a longo prazo, os principais indutores da sobrevivência das empresas, sendo considerados fatores que ainda fazem parte do ideal das empresas.

Para avaliar a eficiência da gestão, as organizações utilizam do conceito de produtividade, que seria a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. Basicamente, seria a ideia de que entre dois sistemas que produzem resultados iguais, seria mais produtivo aquele que consome menos recursos, assim como a produtividade aumenta quando se obtém os mesmos resultados com a diminuição de recursos (MAXIMIANO, 2008).

A produtividade seria uma forma onde as micro e pequenas empresas buscam competitividade no mercado cada vez mais global. Segundo Maximiano (2008) a competitividade é da natureza das empresas, pelo fato de que disputam a preferência dos clientes, concorrem entre si, vendem os mesmos produtos, sendo mais competitiva aquela que consegue conquistar o maior número de clientes e desse lucro sobreviver. Significa que, nessa concorrência, uma empresa precisa apresentar desempenho melhor do que outra na disputa pelos mesmos clientes ou demonstrar possuir vantagem sobre seus concorrentes. Qualquer singularidade na empresa seria percebida pelos clientes neste relacionamento.

Segundo Lastres (1999), as nações também se preocupam com a questão da competitividade, buscando proporcionar políticas nacionais que façam face ao acirramento da concorrência por recursos entre as diferentes regiões do país, como se pode exemplificar a questão da competitividade entre empresas e regiões:

(...) talvez o mais fundamental para garantir a sustentabilidade dos padrões

¹ De acordo com Castells (1993) economia informacional é diferente da economia industrial, por ser mais abrangente, inclusive englobando a segunda, com o princípio de que conhecimento e informação agregam maior valor à tecnologia e altera a forma como a inovação tecnológica é gerenciada. Assim, a economia informacional foi a grande responsável pelo aumento da produtividade e não apenas a inovação tecnológica em si, como se esperava.

de sociabilidade e desenvolvimento no terceiro milênio, seja a necessidade de equacionar os objetivos de crescimento econômico e competitividade de empresas, países e regiões com princípios e metas de desenvolvimento e equidade social. (LASTRES, 1999 p. 19-20).

Vale salientar que dentre os fatores abordados sobre gestão e condições de manutenção das MPE, as estratégias de competitividade e concorrência mostram-se relevantes para micro e pequenos empresários. Desta forma, o foco do presente trabalho é identificar os fatores que condicionam a sobrevivência e longevidade das micro e pequenas empresas, um dos pilares da economia de países como o Brasil.

1.1 Questão norteadora da pesquisa

Diante do delineamento acerca da necessidade de sobrevivência das micro e pequenas empresas e de associação do provável sucesso dessas organizações com uma gestão adequada à sua realidade, a questão norteadora da pesquisa é a seguinte: **Quais os fatores condicionantes à continuidade e sobrevivência de micro e pequenas empresas da cidade de Bom Despacho/MG, conforme modelo de avaliação adaptado do SEBRAE?**

1.2 Objetivo Geral

Visando encontrar resposta à questão levantada, esta dissertação se baseia numa pesquisa que tem como objetivo: **Analisar os fatores condicionantes à continuidade e sobrevivência de micro e pequenas empresas da região de Bom Despacho/MG, conforme modelo de avaliação adaptado do SEBRAE.**

1.3 Objetivos Específicos

Para viabilizar o alcance do objetivo geral proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos da presente pesquisa:

1. Caracterizar, com base na literatura, as causas ou os determinantes do sucesso ou do fracasso de micro e pequenas empresas.
2. Identificar, junto a uma amostra de micro e pequenas empresas de Bom Despacho/MG, as principais dificuldades encontradas pelos empresários na condução de suas empresas.
3. Mapear as principais rotinas operacionais que interferem no sucesso da gestão das empresas do município de Bom Despacho/MG.

Além dos objetivos específicos o autor apresenta no apêndice, como produto técnico, um manual de orientação para micro e pequenas empresas, com a sugestão de práticas de gestão capazes de assegurar sobrevivência às MPE.

1.4 Justificativa

A presente pesquisa se justifica para o autor deste trabalho porque consultados os sites de pesquisas como Scielo, Portal Capes, bibliotecas de universidades e periódicos especializados, foram identificados, no período compreendido entre 1982 e 2014, cerca de 60 artigos (ver apêndice) sobre pequenas e médias empresas. Considerado o período abordado, verifica-se que existem poucos estudos com foco nos fatores que contribuem para o fracasso ou sucesso de micro e pequenas empresas. Alguns desses estudos, que são mais relacionados ao tema desta dissertação, estão apresentados no referencial teórico do trabalho. Soifer (2002), por exemplo, estudou micro e pequenas empresas, verificando o impacto que elas exercem sobre a localidade onde se situam. Alguns estudos realizados pela Fundação Getúlio Vargas, a pedido do SEBRAE, perseguiram objetivos diversos, que se aproximam do proposto nesta dissertação.

Além disso, estudos sobre as empresas de Bom Despacho, especialmente as micro e pequenas, não foram identificados na literatura consultada.

As incertezas macroeconômicas advindas da globalização fizeram com que fosse criado um ambiente empresarial com flexibilidade suficiente para enfrentar possíveis crises sistêmicas (SANTOS, *et.al.* 2011). Segundo o SEBRAE (2014), com a retração dos mercados globais, uma maior quantidade de produtos devem ser direcionados pela China para os países emergentes, como o Brasil, tornando mais acirrada a concorrência com os produtos nacionais. Esta justificativa econômica explica, pois, a preocupação com as micro e pequenas empresas no Brasil. Logo, apurar os fatores condicionantes da sobrevivência de micro e pequenas empresas pode contribuir para o levantamento de dados científicos que apontem os caminhos a serem seguidos, ou, no mínimo, indiquem procedimentos que não devem ser adotados, a fim de se assegurar a sobrevivência de empresas nos seus primeiros anos de existência, até adquirir capacidade plena de prosseguimento em sua jornada.

Do ponto de vista regional, por estar localizada a cidade de Bom Despacho na região Centro-Oeste de Minas, com predominância de empresas do porte micro e pequenas, a sobrevivência de MPE é importante para a manutenção do emprego, renda e desenvolvimento regional. Trabalha-se com a informação de que praticamente a metade da população brasileira vive no interior, 49%, e o restante nas capitais e regiões metropolitanas (SEBRAE, 2014). Assim como o SEBRAE, as Associações Comerciais e as Câmaras de dirigentes Lojistas nestas cidades exercem papel de apoio às empresas para que estas possam se manter ativas e desempenhar seu papel na geração de bem estar à população.

Na perspectiva acadêmica, o trabalho ganha importância porque, à vista do levantamento apresentado no Apêndice A deste trabalho, verifica-se que os assuntos mais abordados na literatura existente sobre mortalidade e sobrevivência de empresas focam com mais ênfase na fase de abertura, de criação das empresas e os principais requisitos que serão determinantes para a continuidade dessas. Esta pesquisa analisará, por sua vez, situações de sucesso que estão sendo experimentados por empresas em plena atividade.

Já na perspectiva dos órgãos responsáveis pelo apoio e desenvolvimento deste tipo de empresas, verifica-se que é representativo o número de estabelecimentos do porte

micro e pequeno no país, respondendo no mês de setembro de 2014 por 91% do total de empregos gerados no país (SEBRAE, 2014), esse segmento da economia brasileira merece análise pontual sobre as possibilidades de sobrevivência para despertar o interesse de outras pesquisas do gênero no meio acadêmico.

Para a organização na qual o autor deste trabalho desenvolve sua atividade profissional, há previsão de formatação de um relatório com os fatores condicionantes do sucesso e continuidade das empresas, em contraponto às principais causas de mortalidade levantadas na pesquisa. Este relatório apontará as causas de sucesso que poderão servir, entre outras finalidades, para atualização de parâmetros de *credit score* em instrumentos de análise de crédito e para distribuição a micro e pequenos empresários como forma de aconselhamento sobre práticas de gestão.

Pode-se concluir, portanto, que existe uma justificativa acadêmica para a realização deste trabalho, além de uma justificativa organizacional e uma que realça sua importância para o autor e para a sociedade de Bom Despacho.

Deve-se ressaltar, contudo, que o estudo das micro e pequenas empresas, no atual contexto econômico, se justifica pela importância que elas apresentam, haja vista que representam a maioria das empresas brasileiras e constituem oportunidade significativa para absorção da mão de obra, garantia do emprego dos cidadãos e expansão da economia.

1.5 Estrutura do trabalho

Esta dissertação se inicia por esta Introdução, onde se apresenta a relevância do tema, aborda-se a importância das micro e pequenas empresas no ambiente negocial contemporâneo e define-se a pergunta norteadora e os objetivos do trabalho.

O segundo capítulo trata do referencial teórico e explora os seguintes temas: Micro e pequenas empresas: conceito, características, evolução histórica, aspectos legais e

fiscais; importância da produtividade e da competitividade; como bases do desenvolvimento econômico, modelos de gestão e práticas adotados em micro e pequenas empresas de acordo com a literatura.

O terceiro capítulo aborda a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho, tendo como ponto de partida a caracterização da pesquisa, seguida pela definição dos instrumentos de coleta de dados, caracterização dos sujeitos de pesquisa e técnicas de interpretação de resultados.

O quarto capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos pela pesquisa qualitativa e quantitativa e os confronta com a teoria explorada neste trabalho.

O último capítulo trata das considerações finais, comentando o alcance dos objetivos propostos, mencionando as limitações da pesquisa e sugerindo novos temas a serem estudados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A base inicial para estudo e análise das questões ligadas à gestão e sobrevivência de micro e pequenas empresas está descrita adiante, devendo o referencial teórico cobrir as seguintes temáticas: micro e pequenas empresas no mundo, tal como micro e pequenas empresas no Brasil. Conceito, características, evolução histórica, aspectos legais e fiscais das micro e pequenas empresas no Brasil e fatores condicionantes da sobrevivência das MPE também são temas primordiais neste estudo.

2.1 Micro e pequenas empresas no mundo

As sociedades desenvolvidas se encontram no atual estágio em razão das transformações ocorridas a partir da Revolução Industrial, que aconteceu em meados do século XIX. O trabalho nas fábricas e em outras empresas promoveu o desenvolvimento de forças produtivas e de conhecimento, provocando mudanças nas organizações, cujo conjunto foi denominado modernização. As unidades sociais artificiais que se tornaram o modelo dominante, bem como as organizações políticas, religiosas, comerciais e industriais, passaram a representar a nova tendência (GOULART, 2013).

Goulart (2013) cita que o termo organização comporta dois significados. O primeiro se caracteriza por conjuntos práticos, as fábricas, sindicatos, escolas, bancos, coletividades que perseguem objetivos, tais como produção de bens, formação de pessoas, entre outros. O segundo concebe a noção de organização como certas condutas sociais, processos sociais que organizam atividades diversas ou, mobilizam os meios para atingir objetivos coletivos.

Ortigara (2006) menciona a noção de que as organizações correspondem a sistemas cooperativos formados por pessoas que se comunicam entre si, desenvolvendo ações com o objetivo de alcançar um propósito comum, cuja

longevidade depende de como são governadas. Carvalho e Ferreira (2000, p. 29) citam que a organização empresarial foi concebida como uma articulação de dois subsistemas: o social e o técnico, ampliados mais tarde com a caracterização do subsistema político, com base na teoria geral dos sistemas de Ludwig Von Bertalanffi, citado pelos autores. A tomada de decisões estaria concentrada no subsistema político, enquanto o social cuidaria dos arranjos organizacionais e o técnico cuidaria do desempenho das tarefas, de acordo com um projeto organizacional. Para Maximiano (2008, p.4) as organizações são grupos sociais que buscam deliberadamente realizar objetivos, sendo o principal deles o fornecimento de alguma combinação de produtos e serviços.

Quando analisadas em separado, as micro e pequenas empresas apresentam certa inexpressividade, porém, se estudadas em conjunto constituem uma considerável força econômica pela participação no produto interno bruto dos países e a geração de empregos proporcionada por essa parcela de empresas. Os pequenos negócios representam no Brasil, nos Estados Unidos da América (EUA) e na União Europeia mais de 90% das empresas (FIGUEIREDO, 2012).

Segundo Figueiredo (2012), nos EUA a representatividade das micro e pequenas empresas é bastante considerável, respondendo por dois quintos do produto nacional bruto, sendo consideradas a quarta potência da economia americana, juntamente com o setor público, o grande capital e os sindicatos. Nesse país, as pequenas empresas oferecem 57,3% dos empregos no setor privado. Já na União Europeia a participação do ramo de micro e pequenas empresas no PIB também é bastante expressiva, alcançando 60% do total, sendo responsável pelo emprego de mais de 100 milhões de trabalhadores - dois terços dos trabalhadores europeus - conforme Guia das Regras Comunitárias aplicáveis aos auxílios estatais e favor das PME.

No que se refere à mortalidade precoce de empresas nos EUA, estudos apontam que, no período de 1995 a 2000, a taxa de mortalidade das pequenas foi de 30,22%, enquanto nas grandes foi de 11,9% (FIGUEIREDO, 2012).

Nos EUA utiliza-se a expressão *pequena empresa*, conforme definição trazida pelo

Small Business Act, como sendo aquela em que o negócio deve ter menos de 500 funcionários e receita anual de no máximo US\$ 7 milhões (FIGUEIREDO, 2012). Segundo o Relatório Anual da União Europeia (*Annual Report on European SMEs*) de 2013/2014, a classificação de empresas é a seguinte, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Porte de Empresas na União Europeia

	Quantidade de funcionários	Representatividade no total das empresas na U.E.
Micro	Menos de 10	29%
Pequenas	De 10 a 49	21%
Médias	De 50 a 249	17%
Grandes	De 250 em diante	33%

Fonte: adaptado do *Annual Report on European SMEs 2013/2014*

A maioria dos países da União Europeia ainda luta contra os efeitos da crise de 2008, alguns deles apresentando valor adicionado positivo e taxa de emprego negativo e outros apresentando valores negativos em ambos os índices. No período de 2008 a 2013 houve recuperação completa do setor de serviços, mas os setores de construção e manufaturados ainda continuam em baixa. A perspectiva para as micro e pequenas empresas em 2015 nessa região é de crescimento de 6,3% no valor adicionado e 0,1% no número de empresas desse porte (*Annual Report on European SMEs 2013/2014*).

Com a exposição dos dados anteriores de participação no PIB e empregos gerados pelas MPE no Brasil e em outros países, é possível concluir que as mesmas têm um papel relevante na economia e que a gestão dessas organizações torna-se, a cada dia, objeto de pesquisas no Brasil, assim como nos países da União Europeia e Estados Unidos da América.

2.2 As micro e pequenas empresas no Brasil

O artigo 966 do Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002) considera *empresário* aquele

que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Devem estar inscritos no Registro Público de Empresas Mercantis antes do início de atividade, necessitando requerer inscrição que contenha os dados básicos de qualificação civil, a firma com sua assinatura autografada, o capital, o objeto e a sede da empresa, conforme artigo 968 (BRASIL, 2002).

Na conceituação das micro e pequenas empresas geralmente se usam variáveis como: mão de obra empregada, capital investido, quantidade produzida, além de faturamento, etc. A utilização de conceitos heterogêneos decorre da necessidade e dos objetivos das instituições que promovem seu enquadramento, conforme Quadro 2, com predominância para o critério do valor do faturamento e do número de pessoas ocupadas (SEBRAE, 2001).

A Lei Complementar 123/2006 (BRASIL), também conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, uniformizou o conceito de Micro e Pequena Empresa, enquadrando-as com base na receita bruta anual. A Microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera, em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Caso a receita seja superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 a sociedade será enquadrada como Empresa de Pequeno Porte. Nos estados que contribuírem com menos de 5% do PIB estes podem adotar sublimites de faixas de receita.

Nota-se significativa diferença entre o faturamento bruto anual considerado para a definição de microempresa pela legislação brasileira (LEI 123/2006) e o faturamento bruto considerado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cuja finalidade principal na definição do faturamento é a concessão de crédito para investimento e capital de giro. A Lei 123/2006 estabelece tratamento jurídico diferenciado às micro e pequenas empresas, no que concerne ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias, bem como permite que estas empresas sejam beneficiadas com a simplificação, na forma de apuração e recolhimento de impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Quadro 2 - Definição de Micro e Pequenas Empresas

Crítérios de Enquadramento	Receita Operacional Bruta Anual	Número de Pessoas Ocupadas
Lei Complementar 123, de 14/12/2006 Microempresas Empresas de pequeno porte	Até R\$ 360.000,00 Superior a R\$ 360.000 e inferior a R\$ 3.600.000,00	Não usado
SEBRAE Ramo Comércio e Prestação de Serviços Microempresas Empresas de pequeno porte Ramo Indústria Microempresas Empresas de pequeno porte	Não usado	Até 9 De 10 a 49 Até 19 De 20 a 99
BNDES Microempresas Empresas de Pequeno Porte Médias Empresas Média-grande Empresa Grandes Empresas	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões. Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões Maior que R\$ 300 milhões	Não usado

Fonte: SEBRAE, Lei 123 de 14/12/2006, BNDES

São características gerais das micro e pequenas empresas, de maneira qualitativa, conforme apurado pelo SEBRAE (2001):

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e mortalidade: demografia elevada
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

2.2.1 Evolução histórica e Importância das MPE no Brasil

Desde a década de 2000, tem sido relevante a discussão de formas e instrumentos para a promoção das pequenas empresas. Apesar da capacidade reduzida de sobrevivência, o número destas organizações apresentou crescimento em meio ao processo de industrialização oligopolista (LEMOS, 2002). Esse processo tem sido valorizado pelas vantagens advindas das suas características, sendo as principais a capacidade de gerar empregos e absorver mão-de-obra, bem como alavancar o desenvolvimento regional. Santos *et. al.*, (2011) confirmam o entendimento de que as economias com presença destacada de micro e pequenas empresas computam maior número de postos de trabalho com o crescimento da produção se comparadas àquelas em que predominam as grandes empresas, às mesmas condições de mercado.

Santos *et. al.*(2011) explicam os motivos do direcionamento das políticas públicas de desenvolvimento ao segmento das pequenas empresas. Sobre a geração de empregos, citam que a elasticidade emprego-produto é maior nos empreendimentos de menor porte do que nas grandes organizações. Significa que o aumento do emprego nas micro e pequenas empresas está acima da proporção do aumento da produção. Também pela flexibilidade, as MPE podem apresentar uma maior dinâmica e modernidade no aparelho produtivo, e não apenas formas ultrapassadas de produção com o simples intuito de ocupar grande volume de mão-de-obra.

Seguindo a característica da flexibilidade, as empresas do segmento micro e pequenas têm procurado se adaptar às incertezas macroeconômicas impostas pela globalização, conseguindo enfrentar crises sistêmicas e apresentando capacidade de adequarem-se a ambientes diversos na forma e rapidez exigida para manutenção da ordem econômica (Santos *et. al.*, 2011). De maneira semelhante Soifer (2002) ensina que os empresários desse segmento são habituados a não demitir os seus funcionários em épocas de recessão, mesmo que tenham que abrir mão dos seus lucros para mantê-los, usando tais períodos para manutenção da empresa e treinamento dos funcionários, amenizando, assim, o efeito das crises.

Outra importância citada por Soifer (2002) é que os empresários das pequenas empresas acabam por beneficiar as comunidades locais por meio de suas reivindicações por melhoria, ou mesmo criação de infraestrutura como energia, segurança, asfaltamento de ruas e abastecimento de água. O próprio reinvestimento do lucro em bens imóveis são também geradores de trabalho para as empresas da construção civil e outras do ramo, prestando mais uma contribuição ao comércio local.

Uma especificidade das organizações de porte micro e pequena e apontada por Soifer (2002) é a de realizar cidadania, ao conduzir em sua marca o sobrenome do dono do negócio, por exemplo, gerando absoluto empenho em mantê-lo “limpo na praça”, de maneira tradicional, para ser respeitado, garantindo assim, a satisfação do cliente. Leone (1998) narra que o proprietário dirigente pode discutir diretamente com seus clientes, de forma a conhecer suas necessidades, gostos e demonstrar seus produtos, concluindo que por este motivo o sistema de informações externo é simples. A autora fala de personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente.

Desde a década de 1970, crescente a importância das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, aqui denominadas Micro e Pequenas Empresas (MPE), apresentando grande relevância no papel socioeconômico. As informações abaixo (SEBRAE, 2014) são expressivas e confirmam a afirmativa:

- Em 2011, as MPE geraram 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB);
- Historicamente esse percentual vem apresentando crescimento, a partir da observação de que em 1985 o indicador representava 21,0% e, em 2001, 23,2% do valor adicionado (PIB);
- Em 2011 serviços e comércio representaram 19,0% do valor adicionado, enquanto a indústria representava 7,8%;
- A representatividade das MPE no setor de comércio e serviços em 2011 foi de 98 e 99% respectivamente, do total de empresas formalizadas;
- Em relação ao emprego as MPE abrangiam 44% dos empregos formais em serviços e, próximo de 70% dos empregos gerados no comércio;

- Cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas pelas MPE, em 2011.

Estas organizações estão entre as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, representando 53,4% do PIB deste setor. Relativamente ao PIB da indústria apura-se a participação das MPE em 22,5%, bem próximo das médias empresas (24,5%). No setor de serviços mais de um terço, 36,3% do PIB tem origem nas micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2014).

O desempenho econômico das MPE nos anos de 1985, 2001 e 2011, com dados levantados pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), por solicitação do SEBRAE a partir dos dados do IBGE, permitem conhecer melhor a evolução da contribuição das micro e pequenas empresas na formação do PIB da economia, conforme tabela 1, que apresenta esses resultados (SEBRAE, 2014).

Tabela 1 - Distribuição Percentual do valor adicionado das Micro e Pequenas Empresas - 1985 – 2001 – 2011

% DO VALOR ADICIONADO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	ANO		
	1985	2001	2011
SERVIÇOS	5,87%	8,3%	10,0%
COMÉRCIO	5,9%	6,8%	9,1%
INDÚSTRIA	9,3%	8,1%	7,8%
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	21,0%	23,2%	27,0%

Fontes: SEBRAE e FGV, a partir de dados do IBGE

Conforme tabela 2, em relação ao pessoal ocupado fica evidente a forte presença das organizações de pequeno porte nas atividades do comércio varejista, serviços e indústria de transformação, representando a média de 90,3% do emprego gerado nestas atividades no período de 2009 a 2011 (SEBRAE, 2014).

Da mesma forma, com a mesma representatividade do pessoal ocupado, a variável de gastos com pessoal nas microempresas no período de 2009 a 2011 concentra-se nos segmentos comércio varejista, serviços e indústria de transformação, representando 88,3% do setor. Já nas pequenas empresas os três setores anteriormente citados representam 82,3%.

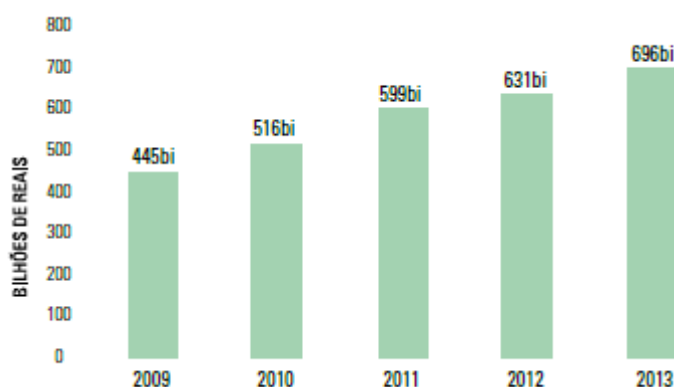
Tabela 2 - Pessoal ocupado – Média de 2009 a 2011

MÉDIA 2009/2011					
Pessoal Ocupado					
Atividade	Micro Empresas	Pequenas Empresas	Micro e Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%
Serviços (âmbito PAS)	27,7%	28,5%	28,1%	16,8%	45,0%
Comércio Atacadista	4,8%	6,1%	5,4%	4,5%	5,4%
Comércio Varejista	43,5%	29,5%	36,7%	9,1%	16,8%
Indústria Extrativa Mineral	0,4%	0,7%	0,5%	0,9%	0,9%
Indústria de Transformação	19,1%	27,1%	23,0%	51,6%	24,3%
Construção Civil	4,5%	8,1%	6,3%	16,9%	7,6%

Fontes: SEBRAE e FGV, a partir de dados do IBGE

Por não estarem disponíveis na data da finalização do trabalho de levantamento de dados, estima-se que nos anos de 2012 e 2013 os valores agregados pelas MPE na economia nacional tenham sido de R\$ 631 bilhões e R\$ 696 bilhões, respectivamente. No período de 2009 a 2011 o valor agregado pelas MPE cresceu de R\$ 445 bilhões para R\$ 599 bilhões. Abaixo, o gráfico 1 ilustra a situação (SEBRAE, 2014).

Gráfico 1 - Valor agregado pela MPE na economia brasileira – 2009-2011(2012-2013 projeção)



Fonte: SEBRAE e FGV, a partir de dados do IBGE

Fica clara a importância das MPE no período de 2009 a 2011 a partir do

levantamento de alguns dados representativos dessas organizações na economia nacional, que realça a afirmação (SEBRAE, 2014):

- No Setor de Serviços: as MPE geraram 36,3% do total do valor adicionado do setor; representavam 98,1% do número de empresas; empregaram 43,5% dos trabalhadores, e; pagaram 27,8% das remunerações de empregados no período;
- No Setor de Comércio: as MPE geraram 53,4% do total do valor adicionado do setor; representavam 99,2% do número de empresas; empregaram 69,5% dos trabalhadores do setor; e, pagaram 49,7% das remunerações dos empregados no período;
- No Setor Industrial: as MPE geraram 22,5% do total do valor adicionado do setor; representavam 95,5% do número de empresas; empregaram 42% do pessoal ocupado no setor; e, pagaram 25,7% das remunerações dos empregados no período.

O estudo desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas, a pedido do SEBRAE, conclui que o lugar das micro e pequenas empresas está garantido em atividades como serviços e comércio, em que economias de escala não sejam tão relevantes quanto nas atividades industriais, mesmo que o capitalismo moderno se caracterize por forte tendência à concentração em grandes empresas (SEBRAE, 2014).

2.2.2 Aspectos legais e fiscais relacionados às micro e pequenas empresas no Brasil

Os primeiros dispositivos a fazerem menção às microempresas e empresas de pequeno porte são anteriores à Constituição Federal de 1988, porém, foi a partir da promulgação desta, que efetivamente iniciaram as ações que previam tratamento favorecido às pequenas empresas, como exposto em seu artigo 170, inserindo estas organizações nos princípios gerais da atividade econômica. O artigo 179 da Constituição Federal estabelece orientação às administrações públicas para dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento das MPE, seja pela simplificação ou redução das obrigações tributárias, administrativas, previdenciárias

e creditícias com regulamentação por meio de leis complementares. De igual diferenciação e favorecimento trata o artigo 146, inciso III, alínea “d”, do mesmo diploma legal.

Art. 146. Cabe à lei complementar:

...

III - estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre:

...

d) definição de tratamento diferenciado e favorecido para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, inclusive regimes especiais ou simplificados no caso do imposto previsto no art. 155, II, das contribuições previstas no art. 195, I e §§ 12 e 13, e da contribuição a que se refere o art. 239. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 42, de 19.12.2003) (BRASIL, 1988)

Como tratamento especial e diferenciado para as micro e pequenas empresas a primeira medida legal foi o Estatuto da Microempresa, instituído pela Lei 7.256/84, cujo capítulo I trazia em seu título *Do Tratamento Favorecido à Microempresa*. As áreas de favorecimento ao segmento empresarial eram: administrativa, tributária, trabalhista, creditícia e o desenvolvimento empresarial (BRASIL, 1984). Um segundo estatuto da Microempresa seria aprovado em 1994, com a Lei 8.864, com igual finalidade do estatuto de 1984, porém, sem desdobramentos que regulamentassem os benefícios definidos na lei, especialmente os artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal e anteriormente já citados neste estudo.

Em 1996 a Lei 9.317 foi editada, instituindo o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições (SIMPLES), um sistema simplificado de recolhimento de tributos e contribuições federais, que poderiam abranger também os tributos devidos a estados e Municípios, mediante convênio. Este novo regime de tributação incluiu as pequenas empresas como beneficiárias da tributação simplificada, com o benefício da arrecadação única, englobando a maioria dos impostos e contribuições devidos por empresas desse porte.

Um novo estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte foi aprovado em 1999 pela Lei 9.841/99, regulamentada pelo Decreto Lei nº 3.474/2000, com base nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. A previsão legal foi do tratamento diferenciado e favorecido para as empresas do porte em questão, semelhantes aos estatutos anteriores, porém, com a simplificação do registro de

novas empresas e retirada de exigências.

O estatuto de 1999 trouxe a conceituação de micro e pequena empresa com base na receita bruta, cujos limites originalmente estabelecidos foram de R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00 de receita bruta anual para micro e pequenas empresas respectivamente. Poucos municípios aderiram ao SIMPLES federal, mesmo sem estabelecer quaisquer benefícios para as micro e pequenas empresas, porém, os estados preferiam não aderir ao novo sistema de tributação, instituindo seus regimes próprios de tributação e acarretando em 27 tratamentos tributários diferentes (SEBRAE, 2011).

Para regulamentar os benefícios previstos na Constituição Federal para as micro e pequenas empresas foi apresentado um projeto à Câmara dos Deputados em 2004, que culminou na Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, que criou o Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Posteriormente a Lei 123/2006 foi alterada pela Lei Complementar 127, de 14 de agosto de 2007, tendo como objetivo principal o aperfeiçoamento do Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e Empreendedores Individuais – SIMPLES NACIONAL. Este regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização teve em sua criação o objetivo de unificar a arrecadação das contribuições e tributos devidos pelas empresas do porte micro e pequenas no Brasil, no âmbito das esferas federal, estadual e municipal. Portanto, é uma forma de arrecadar os impostos e contribuições de maneira unificada, não se constituindo em um tributo ou sistema tributário (SEBRAE, 2007).

O recolhimento do Simples Nacional é mensal, mediante documento único de arrecadação. Para as empresas do segmento micro e pequenas o Simples abrange os seguintes impostos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal, sendo o cálculo do valor a ser pago realizado com base na receita bruta apurada, aplicando-se as tabelas dos anexos da Lei Geral.

Assim como o benefício da arrecadação em único documento e com um único

cálculo, sobre o valor bruto arrecadado pelas empresas, o SEBRAE (2007) enumera os principais benefícios previstos na Lei Geral:

- a) Regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais acessórias;
- b) Desoneração tributária das receitas de exportação e substituição tributária;
- c) Dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- d) Simplificação do processo de abertura, alteração e encerramento das MPE;
- e) Facilitação do acesso ao crédito e ao mercado;
- f) Preferência nas compras públicas;
- g) Estímulo à inovação tecnológica;
- h) Incentivo ao associativismo na formação de consórcios para fomentação de negócios;
- i) Incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho;
- j) Regulamentação da figura do pequeno empresário, criando condições para sua formalização;
- k) Parcelamento de dívidas tributárias para adesão ao Simples Nacional.

A Lei Geral marcou o início de um novo tempo para os milhões de pequenos empreendedores no Brasil (SEBRAE, 2007), reconhecendo a importância de um segmento econômico que representa em torno de 99% de todas as empresas do país, quase 60% dos empregos gerados e 23% do PIB nacional (SEBRAE, 2014). O fato de não ser uma lei ordinária, mas, complementar, se deu em função do artigo 146, III, “d” e seu parágrafo único da Constituição Federal, que prescreve à lei complementar o estabelecimento de normas gerais em matéria tributária para definir o tratamento favorecido para as micro e pequenas empresas (MPE), assim como instituir o regime único de arrecadação de impostos e contribuições do segmento para as três esferas da federação (SEBRAE, 2007).

Concebida com a participação ampla de toda sociedade civil, entidades empresariais, Poder Executivo e Poder Legislativo, a Lei Geral já passou por cinco alterações – Leis Complementares 127/2007, 128/2008, 133/2009, 139/2011 e

147/2014, mantendo o objetivo de contribuir com o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte do país, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (Site Observatório da Lei Geral, 2014).

Um ponto importante trazido pela Lei Geral foi o tratamento simplificado e diferenciado para esse segmento empresarial nas licitações realizadas pelos órgãos públicos. O primeiro diferencial é a habilitação tardia, segundo a qual as MPE somente precisam comprovar a regularidade fiscal no ato da contratação, possuindo prazo para sanar eventuais restrições. O segundo diferencial refere-se ao empate ficto, que é assegurar às empresas desse segmento o direito de preferência de contratação nos casos em que houver empate na licitação, ou proposta inferior até 10% à proposta de empresa de porte superior. O terceiro diferencial é referente às licitações exclusivas para as MPE até o valor de R\$ 80.000,00, ou com obrigação de subcontratação de bens ou serviços destas empresas, caso não sejam licitações exclusivas (OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL, 2014).

Somente no primeiro semestre de 2011 esse mercado apresentou compras pelos órgãos públicos federais no valor de R\$ 5,2 bilhões, representando um aumento de 44,5% em relação ao mesmo período de 2010 (OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL, 2014), demonstrando um dos pilares do Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa que é dar condições de competitividade e sobrevivência para esse importante segmento da economia nacional.

2.3 Fatores condicionantes da sobrevivência das MPE

Revisando a literatura, foram identificados alguns aspectos que merecem ser abordados neste item.

Sobre os principais motivos que levam os empresários a abrirem suas empresas um dos principais é o desejo de ter o próprio negócio e a percepção de um nicho de mercado em potencial (SEBRAE, 2013). Guerra e Teixeira (2010) confirmam um dos

motivos como sendo o desejo de ser “*homem de negócios*”, chamado por Ortigara (2006) de dono do próprio negócio.

Como se verifica na pesquisa realizada no estado de São Paulo por Ferreira e Santos (2008), os principais motivos que levaram os empresários a abrirem suas empresas se assemelham aos do SEBRAE (2010), adiante descritos:

- Busca por fonte de renda/independência financeira;
- Exigência para emitir notas fiscais;
- Resolveu arriscar;
- Abriu por indicação;
- Estava desempregado;
- Resolveu legalizar;
- Oportunidade;
- Estava aposentado.

Em ordem decrescente de motivação os principais motivos que levaram empresários do estado de São Paulo a abrirem suas empresas, conforme pesquisa do SEBRAE (2010) foram:

- Desejava ter o próprio negócio;
- Identificou oportunidade;
- Melhorar de vida (aumentar renda);
- Exigência de clientes (CNPJ);
- Estava desempregado;
- Outros motivos.

Uma revisão bibliográfica de Guerra e Teixeira (2010) sobre os autores Schumpeter, Marx e Marshal induzem à percepção de que os pequenos negócios possuem menor probabilidade de se manterem viáveis, comparativamente aos grandes. Porém, nota-se espaço para que as pequenas empresas possam permanecer no mercado, mesmo que grande parte não consiga atingir uma escala mínima de produção com eficiência. Os autores examinados enumeram algumas razões para a sobrevivência destas organizações:

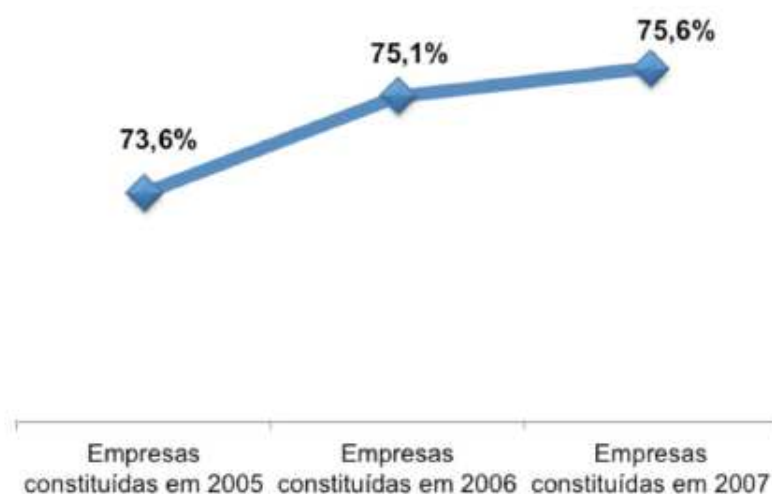
- Ocupação de espaços em segmentos produtivos não apossados pelas grandes

empresas;

- Atuação das pequenas com relação de complementaridade e subordinação às grandes;
- Oferta elástica de empresários e inexistência de barreiras à entrada em setores marcados por forte concorrência abre espaço para o surgimento de novas pequenas empresas;
- Existência de pessoas dispostas a assumir riscos, com a reunião de capital e mão de obra, pela satisfação, apenas, de serem considerados homens de negócios;
- A subcontratação das pequenas empresas pelas grandes, ensejando a redução de custos destas, torna funcional a existência das pequenas;
- A falta de padronização dos produtos, o atendimento a pequenos mercados locais e baixa inovação tecnológica são características propícias para a atuação de pequenas empresas;
- Mão de obra barata e desorganizada atuando em espaços geográficos com dificuldade para absorção de tecnologias poupadoras de trabalho.

O resultado de âmbito nacional de pesquisa efetuada pelo SEBRAE aponta que a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras com até 2 anos de atividade foi de 75,6%, taxa superior àquela das empresas nascidas em 2006 (75,1%) e 2005 (73,6%). A taxa de mortalidade é complementar à da sobrevivência, o que se pode dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 26,4% (para as nascidas em 2005) para 24,9% (para as nascidas em 2006) e para 24,4% para as nascidas em 2007, conforme gráfico 2 (SEBRAE, 2013).

Gráfico 2 - Taxa de Sobrevivência de Empresas de 2 anos – Evolução no Brasil

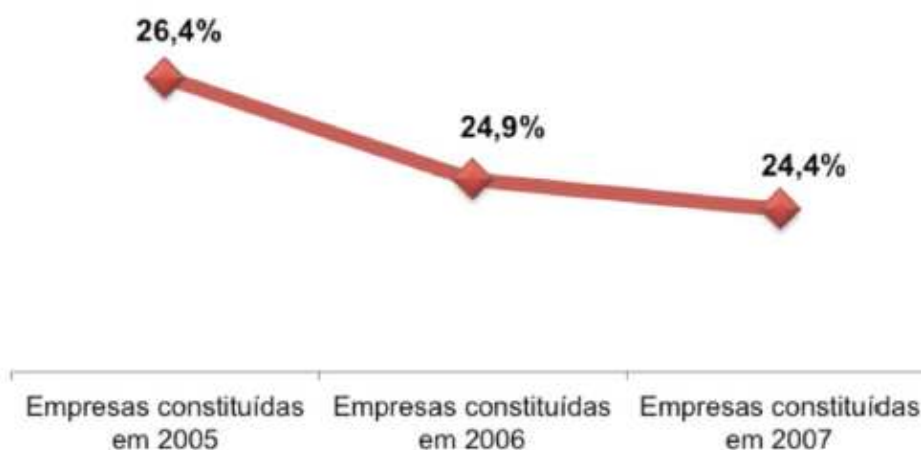


Obs: Empresas foram verificadas nas bases do ano de constituição e mais 3 anos.

Fonte: SEBRAE Nacional (2013)

Sendo complementares taxa de sobrevivência com taxa de mortalidade, nota-se no gráfico 3 a queda na taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil, relativo a empresas abertas nos anos de 2005 a 2007 (SEBRAE, 2013)

Gráfico 3 - Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos – Evolução no Brasil



Obs.: Empresas foram verificadas nas bases do ano de constituição e mais 3 anos.

Fonte: SEBRAE Nacional (2013)

Análise das empresas criadas em 2007 demonstra que a maior taxa de sobrevivência foi registrada para as empresas do setor industrial (79,9%), vindo em seguida o setor de comércio (77,7%), construção (72,5%) e o de serviços (72,2%),

conforme tabela 3 (SEBRAE, 2013).

Tabela 3 - Taxa de Sobrevivência de Empresas de 2 anos, constituídas em 2007

	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	BRASIL
Indústria	71,1%	74,1%	83,2%	81,4%	76,5%	79,9%
Comércio	74,4%	75,5%	79,9%	76,6%	76,1%	77,7%
Construção	56,3%	63,5%	77,3%	74,2%	70,1%	72,5%
Serviços	58,9%	62,9%	75,7%	71,8%	70,5%	72,2%
TOTAL	68,9%	71,3%	78,2%	75,3%	74,0%	75,6%

Fonte: SEBRAE Nacional (2013)

Nota: As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007 a 2010

A possível causa do melhor desempenho do setor industrial aponta para o fato de que a entrada de novas empresas no setor é dificultada por barreiras, tais como requisitos de capital, tecnologia e conhecimento técnico, funcionando assim, como uma natural proteção às empresas que já estão estabelecidas (SEBRAE, 2013).

2.3.1 Causas de Mortalidade nas micro e pequenas empresas no Brasil

Em 1999 Kriek e Tontini mencionaram que os índices de mortalidade das MPE seriam praticamente generalizados por todo o globo, indicando assim, certo padrão de comportamento na classe de empreendedores da classe, com pequenas variações nas porcentagens de mortalidade entre as diversas pesquisas. Naquela época os autores citaram um estudo do SEBRAE com índices de mortalidade de 36% no primeiro ano e 47% no segundo ano.

As causas influenciadoras da mortalidade empresarial à época, bem como as principais barreiras para o crescimento das micro e pequenas empresas levantadas por Kriek e Tontini (1999) eram as seguintes:

- Erros comuns => uso de contas pessoais juntamente com as das empresas;
- Dificuldades com impostos e tributos;

- Falta de capital de giro;
- Falta de crédito;
- Falta de apoio governamental;
- Carga tributária e juros muito altos;
- Falta de formação do empresário;
- Falta de planejamento;
- Má delegação de poder;
- Ausência de foco (planejamento estratégico);
- Falta de uma matriz de produtos e mercados;
- Visões folclóricas sobre que o é administrar;
- Baixa qualidade em serviços e atenção ao cliente;
- Impulsos estratégicos conservadores;
- Baixa competência em gestão de pessoas e liderança.

Os mesmos autores citados anteriormente asseveram que o “x” da questão é simplesmente a competência gerencial, que diferencia as empresas bem sucedidas das empresas mal sucedidas.

Pelissari *et. al.* (2007) ressaltam que o empresário moderno não pode ser competente de forma parcial, pois, para alcançar a eficiência gerencial e empresarial deverá desempenhar bem todos os papéis. Por outro lado, Guerra e Teixeira (2010) alegam que algumas empresas de pequenos negócios poderiam permanecer viáveis mesmo com uma escala mínima de eficiência. Os mesmos autores apontam os seguintes fatores de dificuldades enfrentados pelas MPE:

- Acesso ao crédito e a novas tecnologias;
- Barreiras a compra de equipamentos;
- Gastos com propaganda;
- Baixa capitalização;
- Incapacidade do pequeno empresário pensar a empresa em termos estratégicos, pois ele precisa “fazer de tudo”;
- Reduzido poder para barganhar reduções nos custos das compras e de transportes, por conta das diminutas escalas de produção;
- Baixa taxa de lucro devido à intensa concorrência nos setores povoados por

pequenas empresas;

- Limitada flexibilidade financeira para institucionalizar departamentos de pesquisa e desenvolvimento ou estabelecer convênios com universidades com o objetivo de gerar inovações.

As razões mais apontadas para o fechamento das empresas ou as dificuldades no gerenciamento das empresas, levantadas pelo SEBRAE (2007), em entrevistas com proprietários de empresas abertas nos anos de 2003, 2004 e 2005 foram as seguintes:

- Políticas Públicas e arcabouço legal;
- Carga tributária elevada;
- Falta de crédito bancário;
- Causas econômicas conjunturais;
- Concorrência muito forte;
- Falhas gerenciais;
- Falta de capital de giro;
- Recessão econômica no país;
- Problemas financeiros.

Pesquisa realizada por Ferreira e Santos (2008), em conjunto com a amostra de 100 empresas, apurou as principais causas que contribuem para a mortalidade das micro e pequenas empresas no estado de São Paulo. As empresas pesquisadas fazem parte de um total de 2007 MPE constituídas nos anos de 2003, 2004 e 2005 e extintas no ano de 2005, conforme levantamento efetuado na Junta comercial daquele estado. Os pesquisadores classificaram em três grupos os fatores apurados como os maiores causadores da mortalidade precoce:

a) O Empreendedor

- Competência na gestão empresarial;
- Experiência no ramo;
- Nível de escolaridade;
- Profissionalização da relação com sócios.

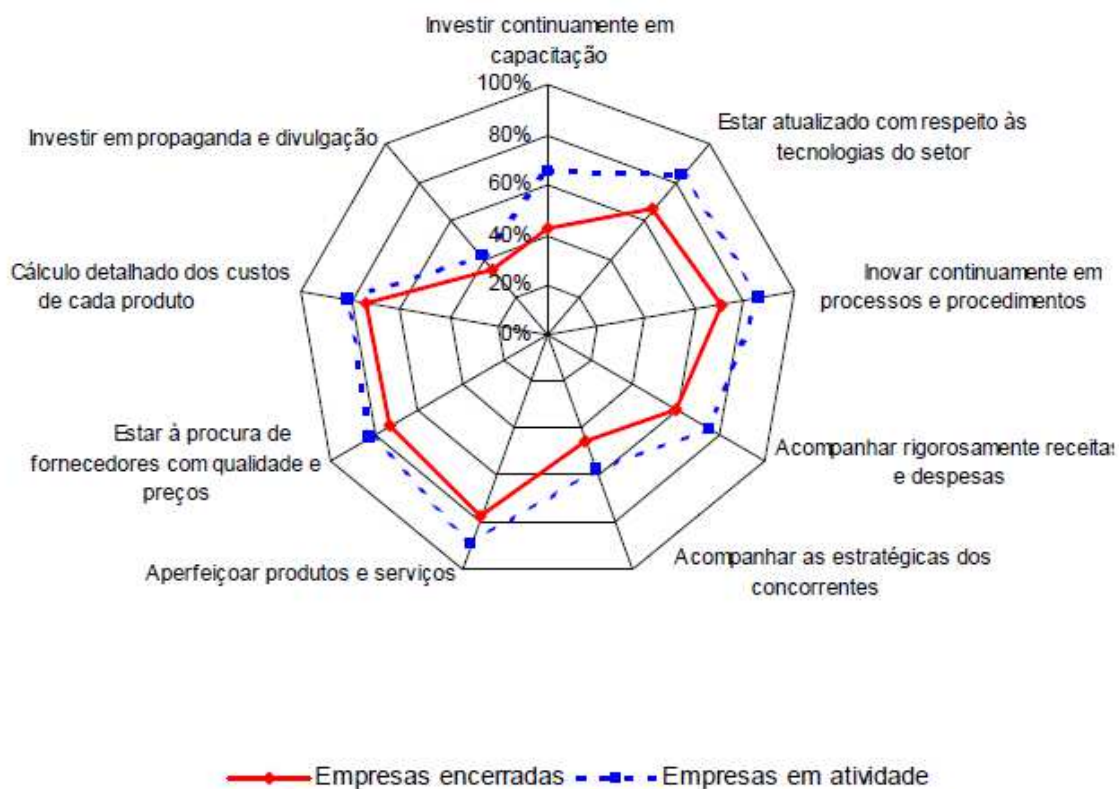
b) O Negócio

- Acesso ao crédito;
- Mão de obra qualificada;
- Planejamento Estratégico;
- Suporte jurídico e contábil;
- Qualidade de produtos e serviços;
- Inovação em produtos e serviços.

c) O Ambiente Externo

- Excesso de burocracia legal e fiscal;
- Competição dos concorrentes;
- Demanda dos clientes;
- Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros;
- Carga de impostos e tributos;
- Aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais.

Estudo parecido, com a mesma intenção de identificar os principais fatores que causam a mortalidade empresarial, foi feito pelo SEBRAE/SP (2009) no período de outubro de 2008 a maio de 2009 junto a 3.000 empresas abertas nos anos de 2003 a 2007. A pesquisa apontou que a gestão empresarial nas empresas encerradas e em atividade não apresentava grande variação em procedimentos considerados vitais para a sobrevivência das organizações. Porém, o estudo apurou, junto às empresas encerradas, um percentual menor na prática de atos que compõem uma gestão básica para a continuidade empresarial, conforme Gráfico 4, abaixo:

Gráfico 4 - Causas de mortalidade de MPE

Fonte: SEBRAE SP

Seguem os principais motivos alegados pelas empresas encerradas para o fechamento do negócio (SEBRAE, 2010):

- Falta de clientes;
- Falta de capital;
- Problemas de planejamento/administração;
- Perda do cliente único;
- Problemas com sócios;
- Encontrou outra atividade;
- Custos elevados;
- Problemas particulares;
- Falta de lucro;
- Outros motivos (por exemplo: falta de experiência, doença, etc.)

Guerra e Teixeira (2010) acrescentam que, pela constatação empírica da importância das pequenas empresas no Brasil, essas dificuldades devem ser atacadas por meio de políticas públicas, o que seria altamente relevante do ponto de vista econômico e social.

A apuração da criação de empresas e suas taxas de sobrevivência não é um trabalho simples, até pela própria definição do que é uma empresa “recém-criada”, o que é uma empresa “em atividade” e o que é uma empresa “encerrada”. Isto porque os donos das empresas às vezes podem demorar algum tempo para regularizá-las junto aos órgãos oficiais, outras vezes, o fechamento de uma empresa é acompanhado da abertura de outra, com a mesma estrutura da empresa encerrada e, também pelas mesmas dificuldades encontradas pelos empresários na hora de encerrar as atividades dos empreendimentos (SEBRAE, 2013).

Em outra pesquisa, realizada no estado do Espírito Santo em 2013, o SEBRAE daquele estado levantou informações sobre a atividade empresarial junto a 300 empreendedores cujas empresas encerraram as atividades nos dois anos imediatamente anteriores, tendo sido constatado o seguinte:

- A maioria informou ter realizado pesquisa prévia sobre variáveis fundamentais ao sucesso dos negócios, como: clientes, fornecedores, concorrentes, custos, valor do investimento, porém, poucos organizaram um plano de negócios;
- Perto de 60% já possuíam alguma experiência no ramo antes de abrir o empreendimento;
- Quase 40% não planejou e não tinha experiência no ramo;
- Entre os entrevistados com escolaridade até o Ensino Fundamental, 32,4% admitiram a criação da empresa por falta de ocupação e renda;
- Dos entrevistados com escolaridade mais avançada o motivo principal foi a percepção de mercado em potencial;
- 19,8% possuíam até o Ensino Fundamental ao abrirem as empresas;
- 21,1% informaram possuir curso superior completo;
- Menos da metade declararam possuir formação no Ensino Médio

Sobre a capacitação o estudo mostra que 70,4% dos entrevistados não procurou a

ajuda de pessoas ou instituições especializadas para abrirem seus negócios, sendo que os próprios empresários concordavam que a falta de planejamento foi o principal problema motivador da descontinuidade da empresa (SEBRAE, 2013).

Quanto à gestão financeira 82% responderam que financiaram o próprio negócio e apenas 4,3% utilizaram empréstimos bancários para viabilizar as suas empresas e, na continuidade dos negócios quase a metade, 49,1%, admitiu não terem realizado acompanhamento rigoroso das despesas e receitas durante a vida da empresa, comprovando o despreparo para as atividades empresariais e reforçando a necessidade de capacitação (SEBRAE, 2013).

Estudos do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) apontam que em 2014 o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas caiu pela metade. O site do Instituto apresenta artigo de Paula Salati (2014) apontando queda na mortalidade de 2013 para 2014, considerando o fechamento de 60.554 empresas até novembro de 2014, em comparação com as 124.099 MPE fechadas em 2013. Quanto a empresas de todos os portes a informação é que em 2010 a taxa de mortalidade foi 38,8% em relação a 617.836 empresas abertas naquele ano, com aumento para 52,18% até setembro de 2014, segundo dados do Departamento de Registro Empresarial e Integração da Secretaria da Micro e Pequena Empresa colhidos junto às Juntas Comerciais do país (SALATI, 2014).

Identificadas as principais dificuldades enfrentadas na gestão de micro e pequenas empresas, bem como as principais causas do encerramento dessas organizações, estas foram agrupadas pelo pesquisador em cinco grandes grupos:

Quadro 3 - Resumo das principais dificuldades na gestão de MPE

1- Comportamento Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas com sócios; - Problemas particulares; - Encontrou outra atividade; - Outros motivos (por exemplo: falta de experiência, doença, etc.)
2 – Planejamento do Negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência muito forte; - Falta de clientes; - Falta de capital.
3 – Gestão Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Falhas gerenciais; - Problemas financeiros; - Problemas de planejamento/administração; - Custos elevados; - Perda do cliente único; - Falta de lucro; - Mão de obra.
4 – Políticas de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> - Carga tributária elevada; - Falta de crédito bancário; - Falta de capital de giro; - Políticas Públicas e arcabouço legal.
5 – Conjuntura Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Recessão econômica no país; - Causas econômicas conjunturais.

Fonte: Adaptado SEBRAE/NA e SEBRAE/SP

No questionário construído para a coleta de dados para esta pesquisa foram utilizadas perguntas que remetem à relação com os grupos descritos no quadro 3, pois, a intenção do questionário era identificar fatores condicionantes da sobrevivência (ou da morte) de MPE.

2.4 Fatores de Sucesso para a Sobrevivência de uma MPE

Inúmeros fatores são levantados como práticas de sucesso e influenciadores da sobrevivência de MPE. Grzybovski *et. al* (2009) apontam que as empresas familiares

apresentam sistemas de controle de gestão minimizadores de riscos de fraudes, o que é comum em empresas não familiares. Para os autores, a capacidade empreendedora em empresas de base familiar engloba aspectos que passam pela aceitação dos sucessores em perspectiva de longo prazo e construção da credibilidade da empresa.

De igual importância para o sucesso empresarial notam-se citações sobre a gestão de capital de giro na rentabilidade das empresas. Estudos de García-Teruel e Martínez-Solano (2007) sugerem que os empresários podem criar valor com o gerenciamento do ciclo financeiro das empresas, reduzindo o prazo de contas a receber, assim como gerenciando bem o ciclo operacional, com maior giro de estoques. Ferreira et. al (2011) tratam do mesmo tema e citam que o investimento em estoques é uma dos principais fatores de uma adequada gestão financeira, seja pela participação desse ativo no total dos ativos da empresa ou, pela importância de gerir o ciclo operacional.

Brito e Brito (2014) citam que o sucesso de uma empresa está na sua capacidade de criar valor, conceito econômico que resulta de um amplo espectro de resultados de desempenho, e convergiria, em parte, com a chamada vantagem competitiva, ou seja, aquela que produz um desempenho superior ao longo do tempo e por longo prazo.

Martins e Pereira (2009) citam que a liderança forte é apontada em estudos brasileiros como fundamental para o sucesso das empresas longevas e, Krom *et. al* (2000) acrescentam que a escolaridade dos proprietários exerce impacto significativo para a sobrevivência de empresas, assim como a escolha certa para o local do empreendimento está diretamente ligada à continuidade dos negócios.

Em vista dos motivos diversos e, muitas vezes, coincidentes, levantados junto à literatura, foram utilizados como base comparativa para apuração dos fatores que permitem sobrevivência às empresas da cidade de Bom Despacho, aqueles levantados pelo Instituto Vox Populi no estado de Minas Gerais, no ano de 2005, por solicitação do SEBRAE. A pesquisa foi efetuada com empresários das empresas ativas sobreviventes e era permitida mais de uma resposta.

Os profissionais apontavam qual fator era o mais importante para o sucesso de uma empresa, em primeiro, segundo e terceiro lugar, com a possibilidade de citação de mais fatores, que encontram-se agrupados por verossimilhança, conforme agrupadores, os quais não representam a soma dos seus subitens por se tratar de resposta múltipla, ou seja, no agrupamento conta apenas como uma resposta, dentre as múltiplas apontadas pelos entrevistados. O quadro 8 apresenta tais fatores (VOX POPULI, 2007)

Quadro 4 - Fatores de Sucesso das MPE

CAPACIDADE EMPREENDEDORA	93%
Empresário com persistência/perseverança	58%
Criatividade do empresário	57%
Aproveitamento das oportunidades de negócio	41%
Capacidade do empresário para assumir riscos	37%
Capacidade de liderança do empresário	34%
LOGÍSTICA OPERACIONAL	86%
Uso de Capital Próprio	47%
Reinvestimento dos lucros na empresa	43%
Escolha de um bom administrador	40%
Acesso a novas tecnologias	30%
Terceirização das atividades meio da empresa	7%
HABILIDADES GERENCIAIS	78%
Bom conhecimento do mercado onde atua	56%
Boa estratégia de vendas	55%

Fonte: SEBRAE/Vox Populi

2.5 Gestão e práticas das micro e pequenas empresas

As principais técnicas de administração compreendem ideias que evoluíram de práticas do passado, em que exércitos, países e organizações religiosas tentavam criar soluções para lidar com recursos e realizar objetivos (MAXIMIANO, 2008), como a construção de pirâmides, projetos de irrigação, há cerca de 4.000 a.C.

Em uma organização a tarefa de administrar cabe a todos, em menor ou maior

escala de utilização de recursos, cabendo, logicamente, aos gerentes – sócios e administradores – a responsabilidade pela tomada de decisões em sentido mais amplo, que atinge todo o grupo. Desses gerentes espera-se um conjunto de comportamentos e competências: gerenciais, intelectuais, interpessoais, intrapessoal e técnica (MAXIMIANO, 2008).

Partindo dessas competências busca-se o desenvolvimento das práticas de gestão, com adequada ênfase na gestão financeira e na eficiência operacional. As duas práticas são importantes, pois, não adianta apenas recursos financeiros e ideias brilhantes se não for levada em consideração uma equilibrada formatação estrutural, com racionalidade dos gastos, dimensionamento de vendas e existência de perspectivas mercadológicas que garantam a robustez dos resultados (FERRONATO, 2011).

Estudar a sobrevivência de empresas não é uma atividade recente. Collins e Porras (1995) lideraram um grande estudo sobre empresas norte americanas que se sobressaíram ao teste do tempo. Neste estudo os autores acima procuraram entender o que faz as empresas verdadeiramente excepcionais serem diferentes das demais, inclusive de mesmo porte (1995, p. 13). Foi descoberto que muitos dos métodos de gerenciamento atuais não tem nada de novo, inclusive termos muito usados como equipes auto gerenciáveis, energização, melhoria contínua e outras, são apenas versões atualizadas do que já era praticado no século XIX.

A grande ideia para se começar um novo negócio é uma das teorias que não se sustentaram como essenciais para o sucesso de uma empresa, assim como também não se sustentou a teoria de que líderes carismáticos são os responsáveis pela longevidade de organizações, mas, que isto se trata apenas de um mito (COLLINS; PORRAS, 1995). Os mesmos autores demonstram que a mudança é uma constante nas empresas visionárias, assim como cultura, estratégias, operações, mas uma coisa que a empresa deve manter sempre é a sua ideologia. As empresas de sucesso não se preocupam apenas com a competição diária com outras empresas, mas estão sempre se perguntando como no amanhã poderão se sair melhor do que hoje. Esse estudo de sobrevivência e longevidade de grandes empresas líderes em seus setores contém muitas orientações para administradores e gestores de

empresas atuais (COLLINS; PORRAS, 1995).

Estudos realizados por Christensen (2001), com empresas que fracassaram demonstram que algumas dessas organizações, aplaudidas pela forma como eram administradas, e consideradas exemplo para alunos de administração, inexplicavelmente fracassaram sem motivos aparentes. O autor levanta polêmica se essas organizações foram bem administradas realmente, mas, conclui que foram tão bem administradas que essa foi a razão porque fracassaram.

Ainda de acordo com Christensen (2001), os bons princípios da administração como ouvir o cliente, investir em tecnologia, pesquisa de mercado e boa alocação de recursos foram os principais motivos que levaram empresas à decadência, fazendo crer que tais princípios são adequados dependendo da ocasião. Alguns fatores foram levantados na pesquisa como motivadores da condução de empresas ao fracasso: o primeiro é a contraposição das tecnologias incrementais frente às tecnologias de ruptura, quando as incrementais apenas melhoram o desempenho de produtos já estabelecidos, enquanto as de ruptura propõem valor diferente, com produtos de baixo desempenho e em mercados desconhecidos ou ainda inexpressivos.

O segundo motivo apontado por Christensen (2001) de impulsão ao fracasso de empresas é o fato de o mercado às vezes estar aquém da melhoria da tecnologia apresentada ou, na intenção de obter maiores lucros as empresas oferecem produtos com desempenho acima do que o mercado precisa ou está disposto a pagar. E, por fim, a falha de estrutura ao se comparar tecnologias de ruptura e investimentos racionais, pois não há racionalidade em investir em produtos de margens de lucro menores, comercializados em mercados emergentes.

Empresas possuem características que as colocam em condições diferentes de sobrevivência ao longo dos anos. Silva *et. al* (2010) cita que essa busca pela perpetuação de um modelo de negócio levam essas organizações a enfrentar grandes desafios, cuja superação determinará a sobrevivência da empresa. Diante do exposto o estudo das causas de sobrevivência e mortalidade deve considerar as características estruturais do setor em que concorrem, assim como a particularidade

do tamanho, poder exercido no mercado e a intensidade da concorrência (Souza *et. al.*, 2014).

Por outro lado, Silva e Dacorso (2014) colocam a capacidade de inovação das organizações como o motor principal da sobrevivência e do desenvolvimento no ambiente de competição. De ideia parecida contribuem Maçaneiro e Cherobim (2011), colocando a inovação como força propulsora do desenvolvimento econômico. Em contraponto ao fator de sobrevivência os mesmos autores apontam como fatores de dificuldade para as micro e pequenas empresas o fracasso administrativo, a incapacidade de manter pessoal qualificado e poucos recursos financeiros.

Entre todos os tipos de dificuldades de gestão enfrentados pelas micro e pequenas empresas, Cabele Ferreira *et. al.* (2011) apontam como a principal a ausência de recursos financeiros para o capital inicial, com reflexos na compra de insumos, equipamentos e no capital de giro para os primeiros meses de vida da empresa.

A obtenção do capital necessário é dificultada pelas políticas públicas voltadas para as MPE que impõem exigências não suportadas pelas mesmas (Aoki e Badalotti, 2014), apesar da previsão de tratamento diferenciado para o benefício das empresas desse porte, como se comprova pela Constituição Federal de 1988, em seus artigos 170 e 179, com a intenção de incentivá-las e favorecer a participação no processo de desenvolvimento econômico e social (CF, 1988).

A dificuldade de obtenção de crédito pelas MPE brasileiras é comparada com as empresas britânicas em estudo efetuado por Carvalho e Shiozer (2012), que identificam um maior custo do financiamento bancário para as empresas brasileiras em comparação com as britânicas. O Reino Unido é o 2º colocado na facilidade de obtenção de crédito e 4º para as empresas fazerem negócios, ao tempo que o Brasil ocupa nesse ranking apenas a 127ª e a 89ª posição, respectivamente. Os autores concordam que ainda não foi possível estabelecer uma causalidade entre a gestão do capital de giro e o desempenho das empresas, enquanto Aoki e Badaloti (2014) destacam a falta do capital de giro como um dos maiores responsáveis pela não sobrevivência das empresas.

A utilização de práticas financeiras adequadas está cada dia mais vinculada ao sucesso empresarial, afirmam Cabele Ferreira *et. al.* (2011), devendo a gestão do capital de giro ter maior cuidado com a complexidade crescente da economia brasileira e global, em vista da expansão e sofisticação do mercado financeiro e do elevado custo de crédito.

O caderno da FNQ (2013) que trata da introdução ao modelo de excelência de gestão prescreve um diagnóstico e a implantação de práticas que façam com que a empresa esteja preparada para aumentar sua competitividade, produtividade e visibilidade no mercado. De acordo com Maximiano (2008) a produtividade seria uma forma para que as micro e pequenas empresas buscassem competitividade nos mercados cada vez mais globais. Já Munck (2008), cita a preocupação crescente sobre as novas formas de organizar e gerenciar o trabalho, colocando o tema da abordagem da competência entre os mais discutidos, não só por envolver aspectos ligados ao gerenciamento de pessoas, como também das organizações como um todo.

Cinco forças globais de transformação são consideradas pela FNQ (2013) como impactantes para os negócios e a gestão das organizações nos próximos anos, assim contempladas:

- O crescimento de mercados emergentes;
- As alterações demográficas, a sociedade e a produtividade do trabalho;
- O fluxo global de produtos, informações e capital;
- As mudanças climáticas e a sustentabilidade;
- O crescimento do papel dos governos nas economias e na sustentabilidade ambiental e social.

A excelência de gestão apregoada pela Fundação Nacional da Qualidade é alcançada com o cumprimento de 9 pontos considerados essenciais para o sucesso organizacional, e neste modelo são chamados de critérios, conforme o quadro 4

Quadro 5 - Critérios de Compromisso de Qualidade com a Gestão

Item	Resumo
Liderança	Conjunto de práticas e ações relacionados especialmente à governança, sendo responsável pela trajetória sustentável e pelo progresso da organização.
Estratégias e Planos	São os elementos de análise do ambiente externo à empresa, seu trabalho de visão de futuro, bem como as estratégias escolhidas pela organização, no percurso da sua existência.
Clientes	Aqui o termo cliente compreende pessoa, organização ou entidade, que se beneficia do produto da empresa. A organização age com foco no cliente, sempre atenta à definição das especificações, à produção do bem ou serviço e à percepção do cliente.
Sociedade	A organização deverá pautar suas atividades com ética e transparência para todas as partes interessadas da sociedade, buscando o respeito a diversidade e a redução das desigualdades sociais.
Informações e Conhecimento	Informações e conhecimento são os principais componentes para o planejamento estratégico, sendo também responsáveis pela efetiva atividade criadora e ambiente apropriado a conquistar autonomia, melhoria, inovação e aprendizado organizacional.
Pessoas	A base desse critério é a valorização das pessoas, relacionando o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho.
Processos	Engloba a gestão dos processos que agregam valor de maneira geral, assim entendido os que são voltados para os clientes (os principais), os processos de apoio, os relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros.
Resultados	Esse critério preocupa com o controle e acompanhamento dos resultados, alteração de rumos e processos, com a preocupação de não sacrificar o futuro com a busca de resultados de curto prazo, gerando valor para todas as partes interessadas.
Autoavaliação e Implantação de Melhorias	O princípio da autoavaliação é prestar uma análise regular e abrangente dos processos gerenciais e resultados de uma organização, buscando identificar os pontos fortes e as oportunidades para implantação de melhorias.

Fonte: FNQ (2013), adaptado pelo autor.

No estudo das práticas de gestão que conduzem a uma maior longevidade das empresas Silva *et. al.* (2010) apontam a literatura acadêmica com pouca atenção ao assunto, bem como suas causas e a expectativa de vida empresarial. Uma pesquisa foi apresentada por Martins e Pereira (2009), com classificação das práticas mais utilizadas por empresas longevas:

Quadro 6 - Ranking das Práticas de Gestão Utilizadas por empresas longevas

Ordem	Prática de Gestão	Quantidade apurada
1º	Conhecimento do mercado	8
2º	Liderança	7
2º	Inovação constante	7
3º	Valorização das pessoas	5
3º	Processo sucessório	5
3º	Senso de identidade	5
3º	Cultura arraigada	5
4º	Controle financeiro	4
4º	Estratégia transparente e definida	4
4º	Metas transparentes	4
4º	Foco na tecnologia	4
5º	Coordenação administrativa	3
5º	Foco no crescimento e desempenho	3
5º	Aprendizado e melhoria constantes	3
6º	Estrutura flexível	2
6º	Parcerias	2
6º	Processo decisório	2
7º	Estrutura complexa	1
7º	Crescimento não planejado	1
7º	Hierarquia gerencial	1
7º	Investimentos	1
7º	Senso de comunidade	1

Fonte: Martins e Pereira, 2009.

Essas práticas subsidiam o estudo do ciclo de vida das organizações, cuja relevância é justificada para que as empresas entendam em que fase estão situadas e como traçar estratégias para o alcance de maior longevidade. Os modelos de Ciclo de Vida se justificam pela observação da forma que as empresas e organizações se desenvolvem ao longo do tempo, além de buscar as características comuns entre as empresas longevas (Silva *et. al.*, 2010)

A nomenclatura das fases por que passam as organizações são diversas, sendo a utilizada por Silva o modelo apresentado por Adizes (2002), com o intuito de descrever os diversos estágios pelos quais passam as organizações, onde crescem e morrem, comparadas aos seres vivos, ou seja, têm início, meio e fim. O autor considera que, conhecendo o estágio de vida da organização é mais fácil promover as alterações necessárias para que a mesma alcance a longevidade. O ciclo de vida das organizações descrito pelo autor é uma metodologia descrita em 9 fases, resumidas no quadro 6.

Quadro 7 -Características das fases do ciclo de vida das organizações, segundo Adizes

Fase	Características
Namoro	– A empresa ainda está para ser constituída, ainda não nasceu.
Infância	– Momento em que a empresa necessita de cuidados especiais, como capital; – Alta preocupação com a geração de resultados; – Controles incipientes; – Risco de mortalidade infantil.
Toca-Toca	– Momento de planejar crescimento; – Fundador otimista com as vendas; – Hora de estruturar controles internos;
Adolescência	– Empresa conseguiu superar as dificuldades dos estágios iniciais; – Pode haver necessidade de profissionalizar a administração; – Possibilidade de conflito entre os sócios; – Momento de estruturar administração e delegar tarefas de liderança, além das operacionais.
Plenitude	– Funcionamento perfeito de todos os sistemas operacionais; – Resultados operacionais satisfatórios; – Consegue agradar clientes e produzir bons lucros; – A organização pode passar a criar novas organizações – O desafio das organizações é de se manter nesta fase
Estabilidade	– Princípio do envelhecimento da organização; – Início da perda de flexibilidade e do espírito de mudanças;
Aristocracia	– Postura de acomodação com os negócios; – Prioridade a processos internos; – Diminuição da inovação
Burocracia incipiente	– Atenção voltada para a sobrevivência da empresa; – Administração marcada por conflitos administrativos; – Perda de empregados por divergências internas; – Pouca atenção aos clientes externos.
Burocracia e morte	– A organização se mantém viva por deter negócios monopolizados; – Sistemas são mais importantes que a gerência; – Agonia pode demorar anos.

Fonte: adaptado pelo autor

Outro exemplo de análise da fase em que se encontra uma organização durante o seu ciclo de vida é apresentado por Bernardi (2012). O autor utiliza fases de desenvolvimento, para falar dos estágios evolutivos pelos quais passam as organizações, ensinando ainda que é possível encontrar empresas que podem estar em vários estágios simultaneamente. As fases e as características identificadas pelo autor estão descritas no quadro 7.

Quadro 8 -Características dos estágios de desenvolvimento, segundo Bernardi

Fase	Características
Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> – Eventos relacionados à implantação da empresa; – Providências de abertura da empresa, forma societária, local, etc; – O objetivo nesta fase é viabilizar o negócio e conseguir sobrevivência.
Existência	<ul style="list-style-type: none"> – Empresa apresenta sinais de conseguir a sobrevivência; – Possui clientes em quantidade suficiente; – Imagem formada no mercado; – O objetivo é ampliar participação de mercado; – O empreendedor ainda é a face do negócio.
Decolagem	<ul style="list-style-type: none"> – Neste momento o empreendedor terá que decidir se mantém no negócio e estabiliza ou opta pelo crescimento; – A empresa formou imagem sólida no mercado; – Possui condições sistêmicas e econômicas saudáveis; – Entre os problemas comuns estão manter a qualidade e o atendimento estabilizados; manter a lucratividade; habilidade do empreendedor de delegar.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> – Momento de consolidar os ganhos de crescimento; – Alta complexidade operacional e estrutural; – Necessidade de diversificação de negócios por causa do esgotamento do mercado.
Petrificação	<ul style="list-style-type: none"> – Estágio marcado pela incapacidade da empresa em promover mudanças, seja por perda de criatividade e inovação ou por excesso de burocracia; – A única saída é renovar o modelo e mudar, ou, caso contrário, é o começo do fim.

Fonte: adaptado pelo autor

Bernardi (2012) observa que é fácil perceber que o ciclo de vida de uma empresa e a sua sobrevivência estão alinhados com a capacidade de renovar-se a cada estágio e a cada momento. Na mesma direção expressam Silva *et. al.* (2010) ao dizerem que a busca pela sobrevivência e perpetuação de um modelo de negócio faz com

que os gestores enfrentem grandes desafios, cuja superação determinará a sobrevivência da empresa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se orienta por quatro objetivos, cujos três primeiros são sustentáculos para a elaboração de um Produto Técnico em forma de Relatório, com a observação de aspectos que fragilizam a gestão de micro e pequenas empresas e as submetem a uma maior possibilidade de interrupção não desejada de suas atividades.

Quadro 9 -Orientação do trabalho

Objetivo específico	Metodologia	Base teórica
Caracterizar, com base na literatura as causas ou os determinantes do sucesso ou do fracasso de micro e pequenas empresas.	Pesquisa bibliográfica	Textos de Ortigara(2006); Vieira (2010); Guerra (2010);SEBRAE(2012, 2013,2014); IBGE (2013)
Identificar, junto a uma amostra de micro e pequenas empresas de Bom Despacho/MG, as principais dificuldades encontradas pelos empresários na condução de suas empresas.	Pesquisa de campo (quanti) Uso de questionário	Autores: Chagas (2000); Manzato e Santos (2012); Vieira, Castro e Schuch Júnior (2010)
Mapear as principais rotinas operacionais que interferem no sucesso da gestão das empresas do município de Bom Despacho/MG.	Análise quantitativa de resultados	Autores: Gil (1991, 2002); Câmara (2013)

Além dos objetivos específicos o autor apresenta no apêndice, como produto técnico, um manual de orientação para micro e pequenas empresas, com a sugestão de práticas de gestão capazes de assegurar sobrevivência às MPE.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho teve como meta levantar os fatores condicionantes da sobrevivência das MPE no município de Bom Despacho. Para atender ao objetivo proposto, a pesquisa adota uma abordagem caracterizada como do tipo **quantitativa**. Nesse tipo de pesquisa os dados são tratados mediante adoção de recursos estatísticos e visa-se a medição dos resultados.

O emprego da metodologia quantitativa implica, portanto, no tratamento estatístico por meio de software específico, que permite a utilização de técnicas de análise dados, a exemplo de gráficos, tabelas e análises, a fim de permitir a identificação e exposição dos resultados obtidos.

Quanto aos fins, a presente pesquisa se caracteriza como descritiva, por procurar expor as principais características (GIL, 1988, p. 42) que acompanham as empresas em suas dificuldades de sustentabilidade. Por pretender apurar as variáveis que combinam com o problema suscitado e delimitar uma nova visão do problema, a pesquisa descritiva apresentou tendência de se aproximar de uma pesquisa exploratória, como ensina GIL (1988) porque pode suscitar questões que poderão ser abordadas por outras pesquisas que venham a ser realizadas no futuro.

A opção levou em consideração o fato de que o assunto ainda precisa ser conhecido com maior profundidade e segundo Gil citado por Beuren (2008, p. 80), “a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato”. Os autores explicam que esse tipo de pesquisa consiste em buscar mais esclarecimentos sobre conceitos preliminares de determinados assuntos.

Para auxiliar na coleta de dados também será utilizada a observação, que se apresenta como um dos principais instrumentos na pesquisa de campo (Manzato e Santos, 2012). A observação sem a participação direta do entrevistador é chamada por Gil (1991) de observação simples, em que o observador é apenas um espectador, porém, exige um mínimo de controle na obtenção de dados.

3.2 Procedimentos adotados para a coleta de dados

Para o exato delineamento da pesquisa Gil (1988, p. 43) ensina que há dois grandes grupos, sendo definidos por aqueles chamados fontes de “papel” e por aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. Em um grupo estão a pesquisa documental e a bibliográfica e em outro a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso.

Esta pesquisa utilizou-se de informações disponíveis na literatura, antes de partir para a busca de dados primários, ou seja, aqueles representados pelas respostas de pessoas que atuam junto a empresas de porte micro e pequeno, para usufruir das vantagens deste tipo, que são conhecimento direto da realidade; economia e rapidez e quantificação, conforme aponta Gil (1988, p. 43).

Um levantamento bibliográfico dos principais motivos que causam a sobrevivência e a mortalidade de empresas, especialmente aqueles apurados em pesquisas do SEBRAE, assim como aquelas pesquisas encomendadas por esta instituição serviram de orientação para a elaboração do questionário que foi encaminhado às empresas.

A tabela 4 apresenta os principais relatórios e pesquisas realizados tanto pelo SEBRAE quanto pelo IBGE, em datas que variam de 2007 a 2013:

Tabela 4 - Principais Fontes de Pesquisa sobre Sobrevivência

Relatório	Fonte
Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas	SEBRAE, 2010
Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005	SEBRAE, 2007
Sobrevivência das empresas no Brasil	SEBRAE, 2013
Estatísticas do cadastro central de empresas – 2011	IBGE, 2013

Estes resultados relatam experiências positivas de sobrevivência de empresas, bem como as principais causas de mortalidade de micro e pequenas empresas, para que fossem comparados com o uso de técnicas nas micro e pequenas empresas da cidade de Bom Despacho, em Minas Gerais.

Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário de questões fechadas, enviado a gestores de micro e pequenas empresas por meio eletrônico no caso das empresas que possuíam e-mail e em papel para as empresas que não dispunham de correio eletrônico. Este instrumento é justificado de acordo com o exposto por Manzato e Santos (2012) que, entre os métodos para se realizar uma pesquisa quantitativa estão o questionário estruturado fechado e o questionário semiestruturado, que de modo geral são utilizados quando se deseja medir opiniões, hábitos e atitudes de um universo por meio de uma amostra. As questões foram levantadas junto ao material bibliográfico, conforme disposto abaixo:

QUESTIONÁRIO		
Parte	Questões/Itens	Fonte
I	1 a 6	Vox Populi, 2007
II	7 a 11	SEBRAE/SP, 2010;
III	12 a 13	SEBRAE/SP, 2010
IV	14 a 16	Adaptado de SEBRAE/SP (2010) e Vox Populi (2007), pelo autor
V	17 a 32	Ortigara, 2006; SEBRAE (2009, 2010, 2013)

Chagas (2000) ensina que, para a eficácia de um questionário este deve conter a identificação do respondente, a solicitação de cooperação, bem como as instruções e as informações solicitadas. Igualmente necessário para o autor é o estabelecimento da ligação do problema com os objetivos da pesquisa. Para responder aos objetivos específicos e elaborar o produto técnico o questionário ficou assim elaborado:

QUESTIONÁRIO		
Parte	Descrição	Atende qual objetivo?
I	Caracterização da empresa	Perfil empresarial
II	Perfil dos sócios	Perfil societário
III	Fatores condicionantes para a abertura da empresa	Produto Técnico
VI	Fatores ligados à atividade da empresa	Objetivo 3: Rotinas operacionais que contribuem para o sucesso de MPE
V	Fatores condicionantes à manutenção da atividade	Objetivo Específico 1: Causas do fracasso ou do sucesso de MPE; Objetivo Específico 2: Levantar as principais dificuldades encontradas pelos empresários na condução das MPE

3.2.1 Universo e Amostra da Pesquisa

É preciso levar em consideração que um dos objetivos deste trabalho é fornecer um produto técnico para a empresa em que trabalha o pesquisador, logo, buscou-se identificar o universo de empresas do porte micro e pequenas clientes da instituição financeira, à exceção de entidades sem fins lucrativos e microempresários individuais, sendo a amostra as empresas que responderam o questionário.

O universo das MPE pesquisadas é o seguinte;

Quadro 10 -MPE de Bom Despacho

	Comércio	Indústria	Prestação de Serviços	TOTAL
Quantidade	363	56	146	565

Fonte: Banco de dados de instituição financeira

Visando identificar os fatores condicionantes de sobrevivência das micro e pequenas empresas, a amostra utilizada caracteriza-se como não probabilística, intencional, por acessibilidade, extraída do universo das micro e pequenas empresas da cidade de Bom Despacho, as quais são clientes de uma determinada instituição financeira estabelecida na referida cidade.

3.3 Coleta de dados

Ao todo, 565 empresas formavam o universo pesquisado, sendo que 21 empresas não aceitaram participar da pesquisa. Para as que aceitaram participar foram entregues 336 questionários em papel e 98 via correio eletrônico, totalizando 434 empresas pesquisadas. A entrega dos documentos físicos ocorreu no mês de janeiro de 2015, pelo pesquisador e um colaborador. Esse era responsável pelo controle das empresas que aceitaram colaborar com fornecimento de dados e pela data provável de retorno para recolhimento destes e também daqueles que se recusaram receber o documento.

Pela observação não participativa durante a coleta de dados nas empresas, foi possível observar situações que podem remeter a pelo menos um ou mais fatores que causam a mortalidade ou a sobrevivência, conforme descrição no capítulo de apresentação e análise de dados.

3.4 Técnica de análise e interpretação dos resultados

Os dados coletados foram inicialmente codificados e tabulados, para posterior interpretação estatística. A codificação, conforme ensina Gil (2002, p.157), é a transformação dos dados em símbolos, anterior ou posteriormente à coleta dos dados e a tabulação, por sua vez, é o processo de contar os casos que estão nas várias categorias de análise. A forma de tabulação foi eletrônica, que se justifica pela facilidade de acesso, organização e análise estatística dos dados.

Foi utilizada a análise univariada na interpretação dos dados, recurso da Estatística Descritiva que se utiliza das medidas de tendência central, sendo as principais: a média aritmética, a mediana e a moda. O uso da indicação da variabilidade dos indivíduos no grupo se justifica pelo levantamento e indicação do grau de semelhança ou diferença dos indivíduos em determinado grupo em relação a alguma característica, sendo obtida utilizando-se as medidas de dispersão, especialmente amplitude, desvio médio, desvio padrão e desvio quartílico. Os procedimentos de tabulação dos dados obtidos nos questionários foram executados por um profissional estatístico contratado para esse fim, com a posterior interpretação e análise executadas pelo pesquisador.

3.5 Limitações metodológicas da pesquisa

Em relação ao grupo dos fatores condicionantes da sobrevivência de empresas não constou do questionário o grupo de causas referentes ao comportamento do empreendedor, notadamente quanto aos aspectos pessoais informados no quadro 3,

a exemplo de problemas com sócios, doença, falta de experiência e problemas particulares, dentre outros, com a intenção do pesquisador de não apresentar um questionário muito longo para os empresários.

Trata-se, ainda, de um estudo de campo junto a estabelecimentos de uma cidade, que naturalmente possui suas peculiaridades e a generalização possível é limitada, podendo os resultados não serem válidos para outras localidades.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No trabalho de investigação das principais práticas de gestão que levam ao sucesso ou à mortalidade, da amostra de micro e pequenas empresas na cidade de Bom Despacho apresentam-se os resultados das principais características das empresas pesquisadas, o perfil dos sócios e os principais fatores condicionantes para a abertura e manutenção das empresas, sendo que destes últimos serão extraídas as conclusões que podem indicar o que causa a manutenção ou encerramento prematuro das atividades empresariais pesquisadas.

Alguns dados levantados pela pesquisa podem não ser utilizados para a identificação dos fatores condicionantes à continuidade e sobrevivência de uma MPE, porém, são importantes para o produto técnico proposto e que será apresentado à instituição patrocinadora do presente trabalho.

4.1 Dificuldades na coleta de dados e observação não participativa

Uma das características observadas entre as empresas que recusaram a receber o questionário de pesquisa foi a demonstração de desconfiança do real propósito da pesquisa, apurado pela reação de espanto, pelas perguntas adicionais em relação à pessoa do pesquisador, mesmo após a apresentação da carta orientadora, com a logomarca da instituição de ensino e a disponibilização de telefone e endereço do local de trabalho do pesquisador, caso fosse necessária a confirmação de dados do mesmo.

As empresas que não aceitaram responder a pesquisa o fizeram por intermédio do seu proprietário, sendo que apresentavam como características a semelhança de serem pequenos estabelecimentos, predominância de comércio varejista de bebidas e alimentos ou artigos do vestuário, além de aspectos visíveis de desorganização na exposição de mercadorias e de mobiliário, baixa presença de clientes e resistência em manter diálogo com o pesquisador, mesmo com a proposta de disponibilização

posterior do resultado do trabalho.

Esses empresários que não se dispuseram a participar da pesquisa denotam não possuir as características que estariam ligadas aos principais fatores de sobrevivência, conforme a base comparativa descrita no quadro 8, no que se refere à Capacidade Empreendedora, a qual engloba fatores como “capacidade do empresário de assumir riscos”; “criatividade do empresário” e, “aproveitamento de oportunidades”. Estas observações se baseiam no fato do desinteresse demonstrado pelo resultado do estudo sobre as principais práticas de gestão e os fatores que mais influenciam a sobrevivência ou mortalidade de micro e pequenas empresas.

Na entrega do questionário em papel, quatro proprietários de microempresas não se dispuseram a receber o documento alegando “falta de tempo” para o desempenho de todas as tarefas e obrigações exigidas pela empresa. Dessa forma não foi possível suas participações. Em um dos casos o proprietário informou que mantinha em paralelo a atividade de construção de casas, e isso tomava todo o tempo dele. Não foi possível observar nessas empresas alguma situação especial de demanda intensa por atendimento ou produtos diferenciados que justificasse a afirmativa de falta de tempo dos empresários.

Entre as dificuldades encontradas para a entrega dos questionários e obtenção das informações sobressai o exemplo de recepção por parte de um dos sócios de uma empresa de comércio de peças para automóveis, com mais de 30 anos de existência, apresentando muitos empregados e clientes presentes no momento da abordagem. O referido sócio, ao contrário de grande parte de outros proprietários que se negavam a receber o pesquisador, afirmou sempre possuir disponibilidade para conhecer coisas novas e discutir eventuais dificuldades enfrentadas na gestão de empresas. Esta recepção não foi comum durante a aplicação dos questionários e pode ser entendida como exemplo de “escolha de bom administrador”, conforme cita a literatura ser um dos fatores que contribuem para a longevidade das empresas.

Ainda na etapa de distribuição dos questionários alguns fatos chamaram a atenção

do pesquisador, quais sejam: 1) o alto número de pequenas empresas em que os sócios ou proprietários só comparecem em determinados dias da semana, às vezes apenas um ou dois dias, ou em horários reduzidos e pré-determinados, geralmente para cobrirem intervalos de repouso e alimentação de empregados. Em cinco empresas visitadas não foi possível encontrar o proprietário pelo fato de o mesmo residir em outra cidade, sem que nenhum dos empregados, mesmo que fosse apenas um, detivesse o poder gerencial. 2) Outra situação observada foi o fato de encontrar empregados muito dedicados ao uso de computadores e *smartphones* e pouco atentos à chegada de pessoas, como clientes e pesquisadores. A maioria desses estabelecimentos são do ramo comércio de artigos do vestuário, armarinhos e artigos para presentes. Os estabelecimentos comerciais de artigos do vestuário apresentaram baixa presença de clientes nas primeiras horas do expediente comercial, fato bastante observado.

Outro fato a ser destacado durante a pesquisa foi a visita a 04 postos de combustíveis sem que fossem encontrados os proprietários em 03 deles. No único estabelecimento em que foi possível contato com o proprietário este não se mostrou disposto a colaborar, apesar de ter aceitado o formulário, este não foi devolvido nas duas vezes de retorno para recolhimento. Esta ausência de administradores nos estabelecimentos remete ao comparativo de fatores de sobrevivência no agrupador Logística Operacional, no quesito Escolha de um bom administrador, conforme quadro 8, o que no caso em questão indica o contrário, pela não presença dos sócios ou de pessoas com poder de tomada de decisão.

Também chamou a atenção uma empresa do ramo industrial cuja aparência e porte físico das instalações não demonstravam superar o porte de pequena empresa em relação à quantidade de empregados, porém, o questionário foi entregue com a informação de 120 empregados, extrapolando a quantidade máxima de 99 empregados para o ramo indústria de porte pequena empresa.

As empresas decidiam como e quando deveriam responder a pesquisa: de imediato ou pela devolução posterior do formulário. Em torno de 35% dos estabelecimentos os questionários eram deixados com um dos empregados para entrega aos proprietários, podendo este ser um dos prováveis motivos da devolução do

documento sem preenchimento ou mesmo pela não devolução, mesmo com o retorno mínimo de duas vezes ao estabelecimento para recolhimento do questionário.

4.2 Características das empresas

Foram obtidas respostas de 90 empresas, de um universo de 565. Os dados pesquisados sobre as principais características dessas organizações foram os seguintes: tempo de existência, ramo de atuação, porte segundo o número de pessoas ocupadas, faturamento anual, se são optantes pelo SIMPLES NACIONAL e quais são os principais clientes.

Dentre as empresas pesquisadas verificou-se que a maioria, 47,8%, possui acima de 10 anos de existência, sem separação de ramo de atividade, e apenas 5,6% possuem menos de 01 ano de existência, conforme tabela 5. As classes de idade das empresas por ramo de atividade podem ser consultadas no apêndice (tabela 16).

Tabela 5 - Classes de Idade das empresas

Classes	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	5	5,6
De 1 a 3 anos	12	13,3
De 3 a 5 anos	11	12,2
De 5 a 10 anos	19	21,1
Acima de 10 anos	43	47,8
Total	90	100,0

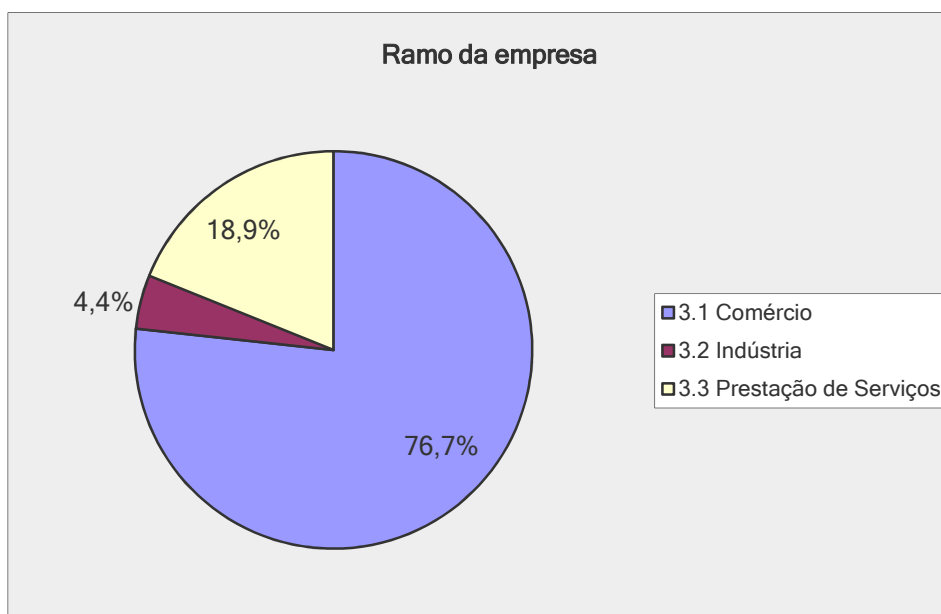
Fonte: Dados da pesquisa

As empresas da amostra apresentam tempo médio de existência de 12,8 anos, variando de 05 meses a 45 anos, com destaque para um grupo de 43 empresas com tempo superior a 10 anos.

Na amostra das empresas pesquisadas apurou-se que 64% pertencem ao ramo do

comércio. A menor incidência de empresas respondentes foi observada nos ramos da indústria, 4,4% e prestação de serviços com 18,9%, conforme gráfico 5, e distribuição da amostra no apêndice (tabela 16)

Gráfico 5 – Ramo das empresas pesquisadas



Fonte: Pesquisa do autor

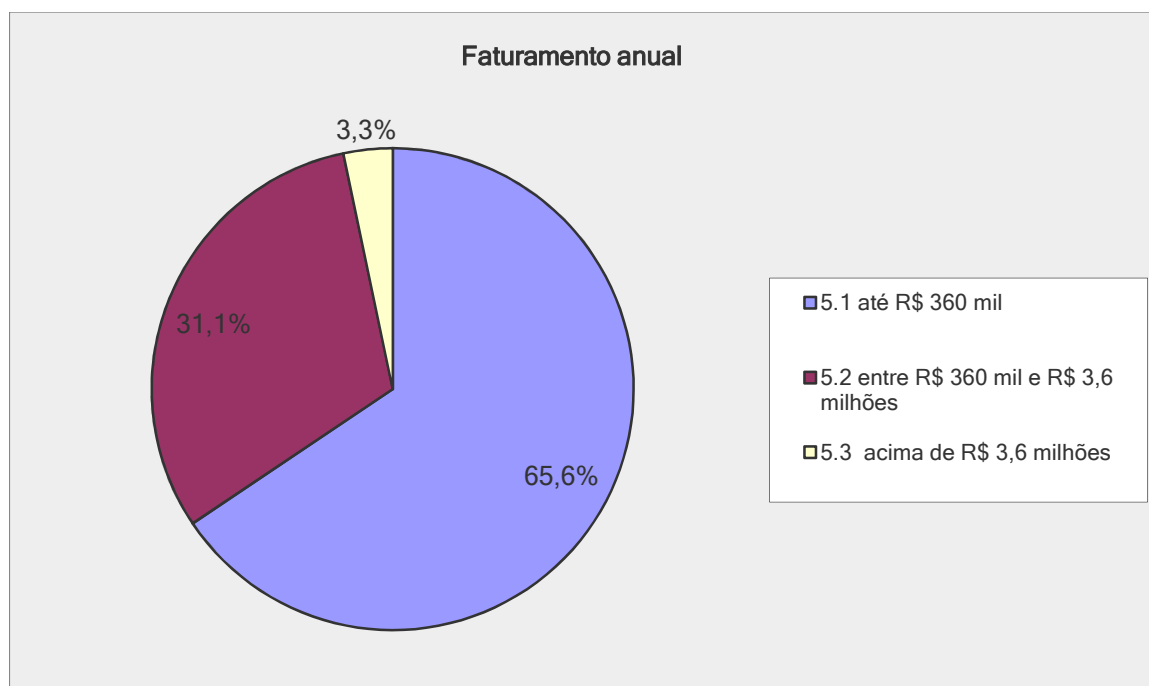
Seguindo com a análise da caracterização das empresas, apurou-se que de 89,9% das empresas possuem de 1 a 2 sócios, predominando as que possuem 2, ou 48,3%, conforme tabela 24, no apêndice. Estas empresas mantêm em seus quadros uma quantidade variada de familiares, partindo de nenhum e indo a até 6, os quais possuem na empresa sua principal ocupação. Verifica-se que em 82,5% das empresas esse número não passa de duas pessoas, conforme tabela 17, no apêndice.

Quanto às empresas que possuem empregados com carteira assinada apurou-se o total de 20 empresas com 02 empregados, ou 25,3%. Em 18 delas, ou 22,8%, a quantidade é de 1 empregado, e em apenas 7,6% não há nenhum (tabela 18, no apêndice).

Em relação ao faturamento anual das empresas pesquisadas constatou-se que 65,6% possuem faturamento anual de até R\$ 360.000,00, enquanto 31,1% faturam

entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões e, apenas 3,3% faturam acima de R\$ 3,6 milhões, conforme gráfico 6.

Gráfico 6 – Faturamento anual das empresas



Fonte: Pesquisa do autor

A pesquisa mostrou também que 91,1% das empresas são optantes do SIMPLES NACIONAL e, apenas 8,9% não se enquadram ou não são optantes.

Tendo em vista que na região pesquisada há uma predominância de microempresas com faturamento de até R\$ 360.000,00, pode-se inferir que a maioria é optante pelo SIMPLES NACIONAL, e apenas 8 empresas, ou 8,9%, não são optantes ou não se enquadram nesse regime especial de arrecadação, conforme tabela 6.

Tabela 6 - Classificação quanto à opção de tributação

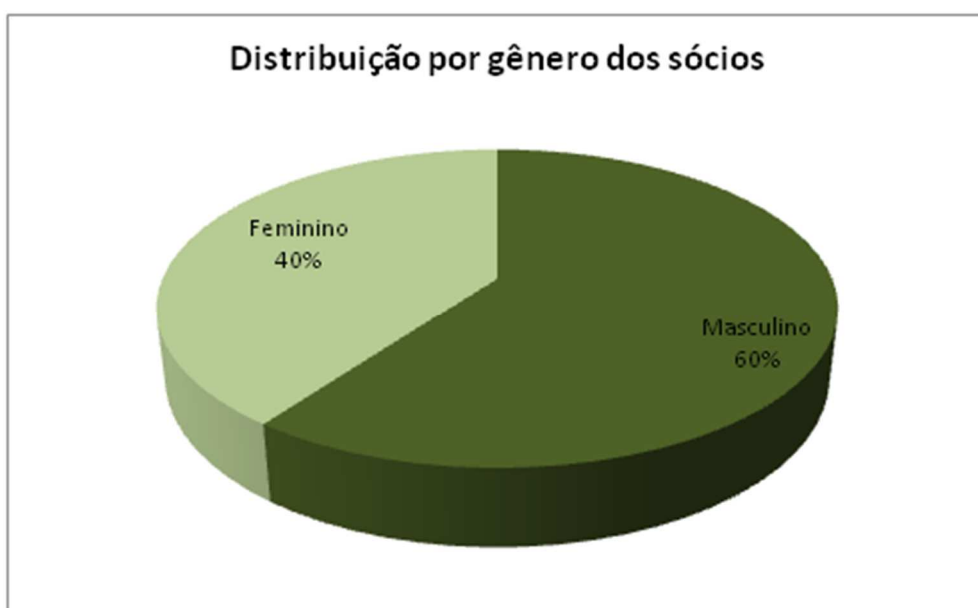
Classificação da tributação	Frequência.	Percentual
Optante do SIMPLES NACIONAL	82	91,1
NÃO optante do Simples Nacional	3	3,3
Não se enquadra no Simples Nacional	5	5,6
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Descrição do Perfil dos Empresários

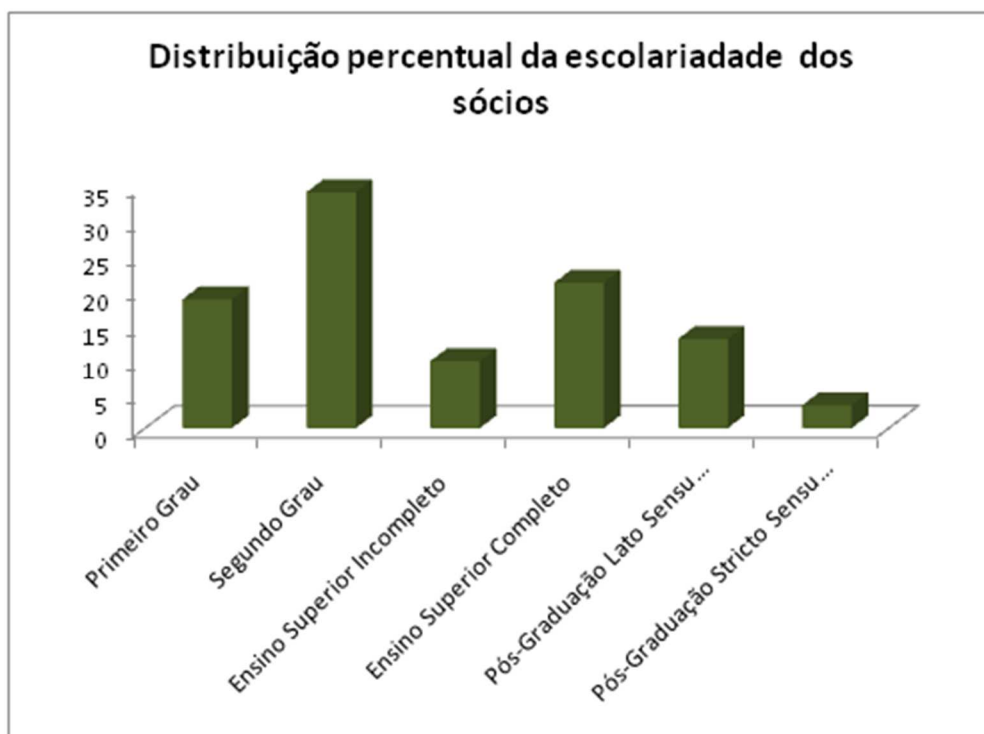
A pesquisa revela que a maioria dos empresários é do sexo masculino, com escolaridade de 2º grau, como se observa no gráfico 7.

Gráfico 7 – Gênero dos Sócios



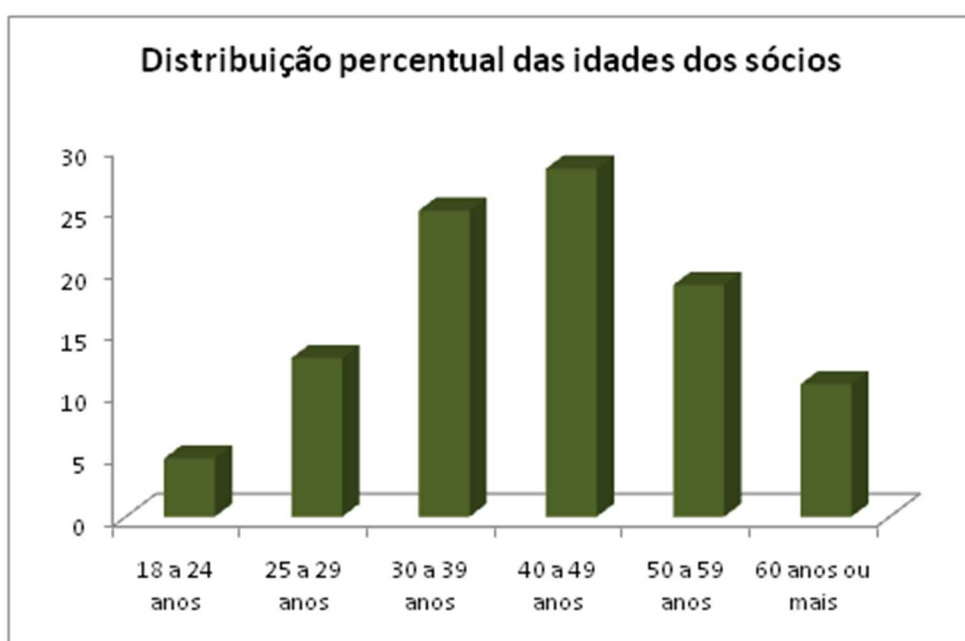
Fonte: Pesquisa do autor

Quanto à escolaridade predomina o sócio que possui segundo grau, porém, é possível observar que a soma dos que possuem ensino superior completo ou incompleto e Pós-Graduação é superior aos que possuem o segundo grau, conforme gráfico 8.

Gráfico 8 – Escolaridade dos Sócios

Fonte: Pesquisa do autor

Quanto à idade dos sócios respondentes o gráfico 9 demonstra uma concentração nas faixas 40 a 49 anos, seguida do intervalo de 30 a 39 anos.

Gráfico 9 – Idade dos Sócios

Fonte: Pesquisa do autor

A pesquisa mostrou ainda uma pequena quantidade de empresários exerciam atividades oriundas do serviço público antes da constituição da empresa, em contrapartida aos 42,1% oriundos da iniciativa privada, conforme tabela 20 (no apêndice).

Quanto à motivação para se iniciar na carreira empresarial (tabela 21, no apêndice), o desejo de ter o próprio negócio é determinante na abertura da empresa para 30,4%, a maior parte dos sócios respondentes da pesquisa, seguindo tendência apontada pelo SEBRAE (2010) na revisão da literatura. Em seguida vêm os sócios que identificaram uma oportunidade de negócio, 15,6%, os possuíam experiência no emprego anterior, 14,8% e, aqueles que abriram as empresas para aumentar renda ou melhorar de vida, 14,1%. Esses quatro primeiros motivos somam 74,9% das respostas de sócios a respeito do que os levou a constituir uma empresa, os quais representam fatores que contribuem para o sucesso e sobrevivência das MPE.

Lado contrário encontra-se as respostas dos que abriram suas empresas por necessidade ou falta de opções no mercado de trabalho, a exemplo dos que apontaram motivos como insatisfação no trabalho anterior, demissão do trabalho ou ausência de atividade laboral. Merece menção que iniciaram suas atividades empresariais por influência de outras pessoas, ou 5% dos empresários, e neste caso não é possível inferir se a prática leva ao sucesso ou à mortalidade precoce da organização.

Diante do exposto pode-se concluir que a abordagem das questões referentes às características dos estabelecimentos empresariais quanto ao porte, o faturamento, a quantidade de colaboradores, bem como o perfil dos sócios, os motivos que os levam a constituir uma empresa e suas atividades anteriores, contribuíram para o entendimento no processo de constituição de micro e pequenas empresas. Há que se considerar também a possibilidade de contribuição para estudo posterior e mais detalhado da relação entre a origem profissional, a motivação para abertura da organização e sua sobrevivência, vindo a contribuir para quesitos de *credit score* em organizações que queiram utilizá-las, entre outras.

4.4 Fatores ligados à atividade empresarial

Uma vez traçado o perfil dos sócios e suas empresas, a pesquisa buscou apurar a experiência e o conhecimento necessário para o início dos empreendimentos e as principais práticas empresariais no dia a dia dos negócios. O resultado mostrou que 39,8% dos sócios exerciam a atividade de funcionários, diretores ou gerentes de outras empresas. Constatou-se também que 23% não possuíam experiência anterior, estando este percentual, possivelmente, dentro de opções de motivação não citadas, a exemplo de empregado demitido, disponibilidade de tempo, disponibilidade de capital, necessidade ou falta de outra atividade/emprego, conforme tabela 7.

Tabela 7 - Experiências dos sócios

Experiências	Frequência.	Percentual
Funcionário de outra empresa	28	24,8
Não tinha experiência nenhuma	26	23,0
Diretor ou gerente de outra empresa	17	15,0
Trabalhava no ramo, mas na informalidade	14	12,4
Sócio ou proprietário de outra empresa	13	11,5
Trabalhava como autônomo no ramo	5	4,4
Trabalhava como autônomo em outra atividade	3	2,7
Outra. Citar	6	5,3
Sem resposta	1	0,9
Total de respostas	113	100

Fonte: Dados da pesquisa

A respeito de experiência anterior à abertura das empresas, 23% dos sócios informaram não possuir experiência, porém, 82,6% concordaram com uma das afirmativas: eu tinha conhecimento do investimento mínimo necessário, eu conhecia os concorrentes do ramo, elaborei um plano de negócios, eu conhecia as estratégias dos concorrentes. Apenas 4,9% procuraram ajuda do SEBRAE, o que denota desconhecimento sobre a entidade para auxiliar na elaboração de planos de negócios e outras informações para início de atividades de micro e pequenas empresas (vide tabela 12 no apêndice).

A identificação da estratégia de competição adotada pelas empresas se deu pela apuração das práticas mais utilizadas e relevantes no cotidiano empresarial. A maior frequência de respostas apontou que 23,6% estão focadas na qualidade oferecida aos clientes e para 9,6% o foco é o preço oferecido dos produtos/serviços. Isso denota que poucas empresas estão preocupadas em oferecer apenas preço baixo nos produtos, pela constatação de que 33,2% das empresas possuem a estratégia de combinar qualidade e preço baixo aos clientes, prática que contribui para a sobrevivência.

A tabela 8 demonstra que não é expressiva a parcela de empresários que admitiram investir em publicidade e propaganda e, menos ainda admitiram vender apenas à vista. Essa última prática, ao que parece, não tem sido utilizada com muita frequência pelas empresas. As que aceitam cartões de débito, cartões de crédito e cheques “pré-datados” totalizam 42,8%, devendo ser destacada a prática de aceitação de cheques “pré-datados”, com 14,9%, mesmo percentual das vendas mediante cartões de débito. Também se destaca, de forma negativa, a prática de venda mediante as chamadas “notinhas”, que não se constituem em títulos executivos, o que dificulta a cobrança e execução judicial das dívidas vencidas, caso ocorram.

Tabela 8 - Práticas utilizadas

Práticas	Frequência.	Percentual
O foco da empresa está na qualidade oferecida aos clientes	76	23,6
Aceitamos cartões de débito	48	14,9
Aceitamos cheques "pré-datados"	48	14,9
Aceitamos cartões de crédito	42	13,0
Usamos "notinhas" nas vendas a crédito	39	12,1
O foco da empresa está no preço oferecido dos produtos/serviços	31	9,6
Investimos em publicidade e propaganda	28	8,7
Só vendemos à vista	10	3,1
Total de respostas	322	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

O prazo médio praticado para o recebimento das vendas pelas empresas é diversificado, conforme demonstra a tabela 9. A venda à vista é a prática menos comum entre as empresas pesquisadas, conforme já havia sido detectado em pergunta anterior, cuja resposta era facultativa. Dessa forma a venda a prazo é a mais comum entre as empresas, sendo que a maior parte dessas vendas ocorrem para serem recebidas no prazo de até 60 dias, apesar de uma boa parcela ainda conceder prazo superior ao citado.

Tabela 9 - Qual o prazo médio das vendas da empresa?

Tabela 15 -Qual o prazo médio **das vendas** da empresa?

Prazo médio	Frequência.	Percentual
até 30 dias	34	37,8
de 30 a 60 dias	25	27,8
acima de 60 dias	21	23,3
somente à vista	10	11,1
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

O levantamento de dados sobre o prazo médio de pagamento das compras realizadas pelas MPE, de acordo com a tabela 10, aponta para as seguintes informações: 34,4% das empresas, a maioria, trabalha com um prazo médio de pagamento de compras de 30 a 60 dias e 16,7% das empresas pagam suas compras em prazos superiores a 60 dias. As empresas que compram somente à

vista representam 18,9%.

Tabela 10 - Qual o prazo médio de compras?

Prazo médio	Frequência.	Percentual
até 30 dias	27	30,0
de 30 a 60 dias	31	34,4
acima de 60 dias	15	16,7
somente à vista	17	18,9
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

No cruzamento dos dados de prazos médios de pagamento de compras e prazos médios de recebimento das vendas foi possível verificar situações que não são favoráveis a uma parcela de empresas. Isto ocorre porque o fluxo financeiro fica prejudicado, em razão de que o desembolso das compras acontece anteriormente ao recebimento das vendas. Mostra a tabela 11 que 30% das empresas trabalham com prazo médio de compras de até 30 dias, mas, a soma dos percentuais de empresas cujos prazos de vendas são de 30 a 60 dias e acima de 60 dias monta a 51%. Também para as empresas que só compram à vista, 19% delas, as vendas à vista representam apenas 11%.

Tabela 11 - Percentual da incidência das negociações de compras e vendas

16-Qual o prazo médio de compras?	15-Qual o prazo médio das vendas da empresa?				Total
	até 30 dias	de 30 a 60 dias	acima de 60 dias	somente à vista	
até 30 dias	18	6	4	2	30
de 30 a 60 dias	10	14	9	1	34
acima de 60 dias	2	7	8	-	17
somente à vista	8	1	2	8	19
Total	38	28	23	11	100

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 Fatores condicionantes à manutenção da atividade

Para verificar a convicção dos empresários a respeito dos fatores condicionantes que norteiam a estratégia das empresas, as dificuldades enfrentadas no cotidiano dos negócios, bem como práticas de gestão que proporcionam o sucesso dos empreendimentos, foram apresentadas afirmativas retiradas dentre os fatores apurados em pesquisas anteriores.

Para a coleta de opinião dos empresários foi utilizada a escala Likert com apontamentos de 1 a 7, sendo a opinião 1 considerada “discordo totalmente”, a opinião 7 “concordo totalmente” e no centro da escala, a opinião 4, “indiferente”. Estas opiniões foram tabuladas e apuradas como média, a fim de levantar a aderência do empresário às afirmações das questões.

A tabela 23, no apêndice, aponta que a maior média, 5,8, foi para a primeira questão apresentada, com a afirmação “os dirigentes da minha empresa estão sempre buscando inovações em produtos e serviços”. Outro fator a ser destacado foi a resposta à afirmativa “a minha empresa tem uma estratégia clara e definida para concorrer no mercado”, média 5,3, e desvio padrão de 1,8, indicando que os empresários podem estar atentos à forte concorrência.

A afirmação “pretendo fazer novos investimentos em minha empresa nos próximos dois anos” obteve a concordância da maioria dos empresários, que também concordaram que os altos tributos são a principal dificuldade enfrentada pela empresa. Em relação à tributação, os empresários cujas empresas não se enquadram no SIMPLES NACIONAL e fazem pagamento individual dos tributos, reclamam de concorrência desleal com aquelas empresas cujo faturamento está próximo ao teto, mas, se beneficiam do método simplificado de arrecadação de tributos e contribuições, o Simples.

A pesquisa apontou que houve baixa concordância entre os empresários sobre a procura pela ajuda do SEBRAE na abertura de empresas. De forma análoga a média de opiniões para a contribuição do contador ou escritório de contabilidade

para o sucesso das empresas teve baixa concordância, ficando próximo do centro da escala, com indicação de que são indiferentes à afirmativa. A média foi 4,3 e o desvio padrão de 1,9 remete a constatação que houve notas baixas. Indagados sobre os efeitos de uma concorrência desleal provocada por produtos importados, a opinião dos empresários se dividiu, com uma média de 4,7, mais próxima da indiferença do que da concordância ou discordância. Essa opinião dos empresários leva a crer que algumas empresas têm nesses produtos suas principais mercadorias, enquanto outros não se sentem ameaçados com a presença desses.

A pesquisa indica que não há falta generalizada de financiamentos, em vista da baixa média atribuída na questão “se a minha empresa conseguisse financiamentos estaria em melhor situação financeira”. Apesar da baixa média esta questão apresentou o maior desvio padrão (2,0) entre as questões. A média foi baixa, mas, com grande amplitude entre as opiniões dos empresários.

A questão em torno das principais dificuldades encontradas na condução das MPE vai ao encontro dos problemas levantados na literatura, além de serem citadas outras dificuldades, de forma livre, que ainda não haviam sido apontadas em estudos anteriores.

No levantamento das dificuldades encontradas pelos empresários na condução das empresas, carga tributária elevada foi o item mais citado, com 23,8% das respostas, tendo como seguintes a falta de mão de obra qualificada, 18,2%, falta de capital de giro, 11,5%, recessão econômica do país, 11,5% e concorrência muito forte, com 10,0%. Essas cinco causas representam 75% de 269 respostas de dificuldades apontadas pelos empresários.

A tabela 12 mostra que itens comumente considerados determinantes para a mortalidade de empresas em outras pesquisas, não foram apontados como relevantes nessa, a exemplo de falta de clientes, falta de conhecimentos gerenciais e ponto inadequado, todas essas com menos de 5% dos apontamentos.

Tabela 12 - Respostas Dificuldades apontadas

Dificuldades apontadas	Frequência.	Percentual
carga tributária elevada	64	23,8
falta de mão-de-obra qualificada	49	18,2
falta de capital de giro	31	11,5
recessão econômica no país	31	11,5
concorrência muito forte	27	10,0
problemas financeiros	12	4,5
falta de crédito bancário	10	3,7
desconhecimento do mercado	8	3,0
falta de conhecimentos gerenciais	7	2,6
falta de clientes	7	2,6
ponto/local inadequado	5	1,9
instalações inadequadas	5	1,9
problemas com a fiscalização	2	0,7
Sem resposta	3	1,1
Outra. Citar (*)	8	3,0
Total de respostas	269	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalte-se que as citações no item “Outras Dificuldades” são as seguintes: “Alugueis caros”, “desinteresse pelo ramo”; “clima”; “dificuldade de achar bons fornecedores”; “dificuldade na importação de máquinas” e “leis trabalhistas” foram citadas pelo ramo de comércio. “Pirataria” e “concorrência desleal” foram citadas pelo ramo de prestação de serviços.

Foi solicitado aos empresários que emitissem suas opiniões a respeito de alguns fatores de sucesso e sobrevivência de MPE apontados pela literatura, porém, não foi apontado entre esses fatores algum com elevado número de opiniões acima dos demais, ou seja, não foi atribuída nenhuma média muito superior aos demais.

Os apontamentos mais citados como de fatores de sucesso de uma empresa foram três: a busca de inovação de produtos e serviços, bom conhecimento do mercado onde atua e boa estratégia de vendas. Todos esses fatores foram citados aproximadamente 60 vezes pelos empresários, que podiam indicar mais de um fator, totalizando um terço das citações. Em seguida foram apontados que a criatividade e persistência do empresário e, o aproveitamento das oportunidades de negócio, estão entre os fatores que condicionam o sucesso das micro e pequenas empresas.

Apenas 6 respostas de empresários do comércio apontaram a terceirização das atividades meio como um fator de sucesso para as empresas, sem nenhuma citação dos ramos indústria e prestação de serviços. Isto leva à constatação que não é possível um único fator ser responsável pelo sucesso e sobrevivência das micro e pequenas empresas na cidade de Bom Despacho, mas, um conjunto de fatores coordenados e bem geridos pelos empreendedores.

Tabela 13 - Fatores do sucesso

Fatores do sucesso	Frequência.	Percentual
Buscar sempre a inovação nos produtos e serviços	62	11,5
Bom conhecimento do mercado onde atua	58	10,8
Boa estratégia de vendas	57	10,6
Criatividade do empresário	51	9,5
Aproveitamento das oportunidades de negócio	50	9,3
Empresário com persistência/perseverança	48	8,9
Capacidade de liderança do empresário	40	7,4
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	36	6,7
Investir em publicidade e propaganda	36	6,7
Uso de capital próprio	34	6,3
Capacidade do empresário de assumir riscos	31	5,8
Ter acesso a novas tecnologias	24	4,5
Terceirização das atividades meio da empresa	6	1,1
Outro. Citar:	4	0,7
Total de respostas	537	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Localização da empresa e Honestidade e competência) - PLANEJAR TODAS AS AÇÕES DA EMPRESA;(apontados pelo comércio) treinamento adequado; Bons funcionários (Prestação de Serviços)

Percebe-se pelas respostas coletadas, conforme tabela 13, uma forte atribuição de responsabilidade ao empresário para que este possa dominar os principais assuntos e traçar o caminho da atividade empresarial, devendo possuir habilidades acima das demais pessoas que contribuem para a organização, como empregados, entidades externas de consultoria, órgãos de classe e terceirizados que trabalham para empresa.

A terceirização das atividades meio da empresa não teve boa aceitação na

pesquisa, ocupando o último lugar entre os fatores de sucesso de uma empresa. Isso pode, em parte, ser explicado pelo fato de grande parte das micro e pequenas empresas serem grupos familiares, em que o máximo de participação externa permitida seja de empregados. Todas as respostas a esse item foram atribuídas por empresas do ramo comércio.

A revisão da literatura permitiu observar que o segredo do sucesso das empresas que são modelo em seus ramos de atividade não foi alcançado por líderes carismáticos, nem dotados de capacidades excepcionais, mas, pela persistência em perseguir os ideais fixados desde a criação das mesmas, acreditar em suas visões e manter a cultura organizacional. Esse ensinamento vai ao encontro das opiniões levantadas pela pesquisa, no que diz respeito às habilidades individuais do empresário, pois, no cenário onde aconteceu a pesquisa foi possível verificar a semelhança, pela existência de empresa com 45 anos de existência.

4.6 Resultados

A aplicação de uma pesquisa junto às micro e pequenas empresas teve vários empecilhos, ressaltando uma limitada disponibilidade dos empresários para participar de um estudo científico que poderia e, ainda pode, trazer benefícios a eles próprios a partir do levantamento de práticas cotidianas desalinhadas com o mercado, motivos que levam à constituição de empresas ou mesmo de outras práticas de sucesso que poderiam ser implementadas em seus empreendimentos. Desta forma a pesquisa foi concluída com dados levantados em amostra relevante, como ensina Santos e Manzato (2012) ao enunciarem que os efeitos da utilização de uma amostragem não-probabilística pode sim equivaler aos efeitos de uma amostragem probabilística. Por fim, apesar de um bom número receber o questionário de pesquisa, a maioria não colaborou, seja por opção, desinteresse ou até mesmo por desconfiança quanto ao real objetivo do pesquisador.

Foi possível apurar que a maioria das empresas é do porte micro, com faturamento na primeira faixa de incidência do SIMPLES NACIONAL, com idade predominante

dos empresários na faixa dos 40 a 49 anos e escolaridade de 2º grau. Essa faixa de escolaridade predomina, mas, não é maior do que a soma dos que possuem ensino superior incompleto, completo e demais graus acima. Isso ajuda a esclarecer o motivo pelo qual poucos empresários manifestaram não possuir condições de preenchimento do formulário por dificuldades de leitura e interpretação, como também remete à percepção de tendência de aumento no grau de escolaridade e, portanto, de aumento das possibilidades de sobrevivência. Essa questão propicia também a análise de que os empresários estão procurando se preparar para competições mais ferrenhas, sendo que o aumento da escolaridade contribui para sua capacidade de competir.

Quase a totalidade dos bares e lanchonetes conta com a presença do proprietário na maioria do tempo em que permanecem em funcionamento, assim como também foi possível notar com maior frequência a presença dos sócios nos estabelecimentos industriais, diferentemente de grande parte de estabelecimentos comerciais do setor de artigos para vestuário e lojas de variedades, em que grande parte do dia está sem a presença de um sócio proprietário. Apenas 6 estabelecimentos do ramo comércio responderam não possuir nenhum empregado, 11 responderam não haver nenhum parente ajudando no estabelecimento, o que demonstra que poucas empresas são conduzidas apenas pelo proprietário. Esse aspecto foi também observado durante a pesquisa e constituem em sua grande maioria de empresas de prestação de serviços de reparos, como máquinas, motores elétricos, eletrodomésticos, assim como bares e lanchonetes.

A subcontratação de pequenas empresas por empresas maiores que buscam a redução de custos, conforme Guerra e Teixeira (2010), não foi verificada na pesquisa, como aponta o baixo número de empresas privadas como clientes das empresas pesquisadas. Essa constatação decorre do levantamento de empresas que possuem como clientes outras empresas, tendo o ramo de prestação de serviços apresentado o total de 17,6% de clientes como sendo outras empresas. Partindo para a análise das situações anteriores dos sócios e suas motivações para a abertura dos empreendimentos não se percebe um movimento que possa se destacar como característico de atividade anterior, sendo a principal atividade originária o funcionário de empresa privada, mas, é possível comprovar uma das

motivações indicadas na literatura para a abertura da empresa: a satisfação de ser chamado de homem de negócio, a exemplo da resposta de da maior parte dos entrevistados que responderam o “desejo de ter o próprio negócio” como a principal motivação para a constituição de uma empresa (Ortigara, 2006; SEBRAE, 2013).

Ainda no campo da materialização da empresa é necessário destacar entre tantas experiências anteriores a afirmação de 26 sócios, 23% dos respondentes a essa questão, de que não possuíam nenhuma experiência anterior, ou seja, é uma quantidade muito alta de empreendedores que praticamente se arriscam à aventura de serem donos de uma empresa, como apurado em pesquisa de Ferreira e Santos (2008). À questão da falta de experiência em atividade anterior podemos adicionar a baixa frequência de respostas de empresários que procuraram o SEBRAE para uma consultoria preliminar ou buscaram a contratação de pessoas com conhecimento adquirido em outras empresas. Além destas constatações, pouco mais de 10% dos entrevistados declararam ter elaborado um plano de negócios para abertura dos empreendimentos, o que pode, certamente, conduzir ao entendimento de parte dos motivos da alta taxa de mortalidade precoce das MPE.

Nem mesmo a falta de capital é motivo para não se abrir um negócio, como restou comprovado por uma mínima parcela de sócios que admitiram possuir capital disponível para a constituição da empresa. Deste ponto também é possível relacionar o baixo aporte de capital inicial à resposta de 31 sócios, 11,5%, que apontaram a falta de capital de giro como uma das principais dificuldades encontradas na condução das atividades da empresa, bem como outros 12 que simplesmente responderam “problemas financeiros” à questão anteriormente citada.

Dentre as demais motivações para a constituição de uma empresa merece ser citada a identificação de oportunidade de negócio, com relação direta à resposta de “bom conhecimento do mercado onde atua” para a pergunta de quais os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa.

A constatação desses fatores, os quais podem influenciar na continuidade e sobrevivências das MPE, está de acordo com um dos 5 grupos de dificuldades de gestão e causas de mortalidade de micro e pequenas empresas, o grupo 2,

Planejamento do Negócio, sendo as principais a concorrência muito forte, a falta de clientes e falta de capital, principalmente, conforme quadro 3.

Apesar de não ter sido verificado um número expressivo, mas, não raro, foi possível encontrar na pesquisa um sócio que pode associar o “desejo de ter o próprio negócio” a outro sócio que identificou nele uma oportunidade de negócio. Essa linha de respostas coaduna com as principais questões respondidas sobre o conhecimento mínimo necessário para a abertura de uma empresa. Dentre os respondentes 38,2% informaram ter o conhecimento do investimento mínimo necessário e 23,6% conheciam os concorrentes do ramo. É possível relacionar que os sócios, em situações anteriores à abertura das organizações, ainda com o objetivo de criar suas empresas, estavam melhor preparados do que aqueles que não tinham conhecimento dos concorrentes, não se inteiravam a respeito do capital mínimo necessário, assim como não possuíam experiência. Conforme quadro 3 a falta de planejamento para a abertura de empresas é um dos fatores que mais contribuem para a mortalidade precoce.

O comportamento dos empresários pesquisados em relação ao planejamento aponta para um padrão global, como citam Krieck e Tontini (1999), com maior possibilidade de sobrevivência para aqueles que apresentarem conhecimento do investimento necessário, conhecerem os concorrentes e suas estratégias, para não incorrerem nas adversidades encontradas na gestão das MPE e suas principais causas de mortalidade, conforme quadro 3.

O que é mais praticado pelas empresas no tocante às condições de vendas e publicidade foi marcado por alguns detalhes que despertam a atenção, como foi verificado a respeito das práticas de vendas com o uso de “notinhas”. Estas vendas são efetuadas à prazo com base na confiança que o empresário tem no cliente, com registro simples do débito do cliente em impresso sem valor legal e poder de cobrança ou execução, o que pressupõe fragilidade no aspecto gerencial. Também o recebimento de cheques pré-datados ser superior à venda com cartões de crédito é outro fator que aponta para uma deficiência gerencial e problema de administração, implicando certamente em problemas financeiros, todos estes ligados ao grupo de dificuldades aqui denominado de Gestão Empresarial, conforme quadro

3. O contraponto das dificuldades é o quadro das ações que projetam sustentabilidade empresarial, especificamente as Habilidades Gerenciais (quadro 8) onde o bom conhecimento do mercado onde atua e uma boa estratégia de vendas respondem por mais da metade do sucesso de práticas de gestão que garantem sobrevivência, como pode ser observado nas respostas apresentadas (tabela 23, apêndice). Depreende-se das respostas apresentadas pelos empresários que estes fatores denotam para os mesmos como condições essenciais de sobrevivência e longevidade, mesmo que suas ações cotidianas não impliquem necessariamente no que responderam. Ou seja, o empresário até pode não praticar, mas, tem conhecimento de alguns fatores condicionantes do sucesso de suas empresas.

Sobre a habitualidade de procedimentos operacionais empresariais foi possível observar que uma parcela razoável dos entrevistados demonstra boa prática na estratégia de vendas, informando que o foco da empresa está na qualidade oferecida aos clientes, prática de sucesso encontrada na literatura, conforme quadro 8. Mais do que isso, um bom número apresentou como prática da empresa a oferta de produtos com qualidade e foco no preço oferecido dos produtos e serviços. Esses aspectos também estão diretamente relacionados com os fatores “bom conhecimento do mercado onde atua” e “habilidades gerenciais”.

A mesma capacidade de promover boa estratégia de vendas tem que estar alinhada à análise do fluxo financeiro da empresa, e isto está demonstrado nos números da pesquisa que apontam que 37,8% das empresas apresentam um prazo médio de vendas de até 30 dias, enquanto 30% informaram obter prazo de até 30 dias para pagamento das compras.

O número de empresas com fluxo positivo e sem apresentar necessidade de capital de giro deveria ser maior, e demonstra o fato de 40 empresas responderem como sendo um dos principais problemas a falta de capital de giro e problemas financeiros. Confirma-se com o que diz a literatura, que a ausência de capital de giro é uma das principais barreiras para o crescimento das MPE (Kriek e Tontini, 1999) e uma das principais dificuldades de gestão enfrentadas (Cabele Ferreira *et. al.*, 2011), vindo a ser um dos motivos da causa de mortalidade precoce das MPE (SEBRAE, 2013).

O questionário buscou apurar características dos empresários e suas crenças no momento da abertura das empresas, as suas origens, experiências e os principais motivos, já descritos anteriormente. Seguindo ao estágio de abertura passou-se a análise dos fatores condicionantes do sucesso empresarial, as principais práticas cotidianas e o sentimento dos empresários quanto às principais dificuldades e os fatores mais impactantes de sucesso na administração dos negócios.

Para identificar a percepção dos empresários quanto a alguns fatores que são considerados definidores da continuidade ou não da manutenção das atividades empresariais, foram apresentadas algumas frases ligadas diretamente a questões a partir da revisão de literatura. Estes quesitos foram apresentados para atribuição de média de 1 a 7, com a representação de não concordo a concordo, nas respectivas extremidades, e algumas questões merecem consideração, por terem mais ou menos a concordância dos empreendedores da região.

Entre os fatores condicionantes da obtenção do sucesso e manutenção da atividade empresarial longeva, a inovação é fator citado em diversas ocasiões como essencial à continuidade das empresas, como se observa estar entre os propósitos da própria Lei Geral das MPE. A busca pela inovação em produtos e serviços é citada por Ferreira e Santos (2008) como fator influenciador da mortalidade precoce, ou seja, é o motor principal da sobrevivência e da capacidade de competir (Silva e Dacorso, 2014).

Não foi dirigida aos empresários a questão do conhecimento que eles tinham sobre inovação, mas, apenas a busca de suas opiniões sobre o tema, sendo identificada a concordância da maioria para a resposta “os dirigentes da minha empresa estão sempre buscando inovações”, ou seja, por mais que não seja possível inovar a maioria concorda que o mercado atual demanda inovação constante, seja na interface tecnológica ou no modelo de negócios, ou ambos, como deve ser. Corroborar com a afirmação da maioria o segundo fator condicionante da atividade empresarial, com média 5,6, “pretendo fazer novos investimentos na minha empresa nos próximos dois anos”. Os dois fatores anteriores são considerados essenciais na literatura. Martins e Pereira (2009) destacam o investimento, assim como no quadro 8, grupo Logística Operacional, apresentam resultado de pesquisa em que o

reinvestimento dos lucros na empresa e acesso a novas tecnologias são práticas necessárias para o sucesso nas empresas enquanto a limitação financeira para criar departamentos de pesquisa e convênios com universidades com o objetivo de gerar inovações estão entre as dificuldades apontadas (Guerra e Teixeira, 2010).

Durante a atividade de entrega e coleta dos questionários o máximo de detalhes eram observados pelo pesquisador, que não conseguiu vislumbrar com nitidez práticas inovadoras em modelos de negócios ou inovação de produtos e serviços, o que não caracteriza que essas empresas não desenvolviam tais inovações, mas, pode significar que os empresários são conscientes do ambiente favorável e da necessidade da inovação (FNQ, 2013), e não a praticam pelas dificuldades naturais que enfrentam as MPE nessa questão (Guerra e Teixeira, 2010).

Da mesma forma não foi observada a prática atribuída ao fator de treinamento de empregados e dirigentes. Nenhuma manifestação de ausência de empregado ou dirigente para participar de treinamento, ou menção que tivesse acontecido, foi observada durante a pesquisa, apesar de média 5,2 para o item. A expressão que aguardava a concordância ou não dos empresários era “se eu não investir em treinamento para dirigentes e empregados minha empresa poderá quebrar”. Depreende-se, então, que o empresário sabe da necessidade de aperfeiçoamento profissional dos colaboradores, mesmo que até o momento ele ainda não tenha providenciado esse treinamento, e isso é fator de mortalidade.

No outro extremo das médias a menor é 4,3, que se refere à afirmação “meu contador/escritório de contabilidade contribui muito para o sucesso da minha empresa”. Este item teve 24 respostas com nota abaixo de 3, ou seja, tenho tendência a discordar, discordo e discordo totalmente. Apesar de a média estar acima do ponto da indiferença, a nota 4, a frequência absoluta das notas baixas é relevante. Nos casos de preenchimento do questionário pelo pesquisador a predominância das notas baixas atribuídas a esse fator se encontrava nos estabelecimentos de menor porte. Este aspecto parece ser relevante, tendo em vista que não foram encontradas na literatura apontamento de causas de sucesso e continuidade de empresas ligadas à participação direta do contador/escritório de contabilidade.

A concorrência desleal não foi apresentada como uma dificuldade enfrentada pelas empresas, assim como a dependência das políticas governamentais para o crescimento das empresas também não foi considerado um fator determinante para o insucesso ou a sobrevivência das empresas.

Como as baixas notas atribuídas para as expressões do questionário, assim entendido a discordância, esses dois fatores não eram comentados pelos empresários de forma espontânea, o que leva à percepção que estes assuntos são relevantes no momento, ou na região. Estes fatores apresentados aos empresários para responderem em forma de concordância ou discordância, utilizando de escalas entre os extremos são importantes para a percepção de alguma tendência comum ao meio empresarial, como também é possível aproveitar as diferenças de visão entre os administradores que encaminham as organizações para caminhos diversos, seja no crescimento mais acentuado em umas do que outras, ou pela trajetória mais longa conseguida por umas em relação às demais.

Foi possível verificar acentuada diferença de atribuição de nota em um tema de suma importância para qualquer empresa, o financeiro. O item “se a minha empresa conseguisse financiamentos estaria em melhor situação financeira e/ou econômica” teve apenas uma média 4,5, o que significa uma maior aceitação da afirmação, com a ressalva de ter apresentado desvio padrão 2, o maior entre os fatores de atribuição de nota. E com assertividade foi apurada média 4,9, acima da anterior para a questão “as altas taxas de juros são a principal dificuldade enfrentada pela minha empresa”. Ligadas pelo aspecto, financeiro, mas, sem condicionar um fato ao outro as duas questões estiveram entre os assuntos mais discutidos e comentados entre os empresários com a participação do pesquisador, que às vezes queixavam da falta de financiamentos e em outras oportunidades diziam ter acesso a linhas de financiamento, mas, não o faziam pela alta taxa de juros (Kriek e Tontini, 1999; Cabele Ferreira *et. al.*, 2011).

A essas questões seguiram-se algumas dificuldades apresentadas aos empresários para que fossem apontados os principais entraves na condução das atividades empresariais. A falta de mão-de-obra é um dificultador considerado maior que a falta de capital de giro, que por sua vez está ligado diretamente à questão de

indisponibilidade de financiamento para o crescimento da empresa, item com poucas confirmações por parte dos empresários.

Percebe-se que o empresário não se sente à vontade para falar da situação financeira de suas empresas, porém, ao agrupar as respostas a itens como falta de crédito bancário, problemas financeiros e falta de capital de giro é possível confirmar que o problema financeiro é fator de mortalidade precoce nas empresas.

Com quase um quarto das indicações, em 1º lugar apresenta-se a carga tributária elevada como a principal dificuldade na condução das atividades empresariais. Esse item é quase uma unanimidade em todas as conversas com empresários de micro e pequenas empresas, que junto aos problemas de recessão econômica no país e a concorrência muito forte e os outros dois citados no início foram responsáveis por 76% dos itens apontados.

Identifica-se pela pesquisa os mais diversos problemas considerados na condução das micro e pequenas empresas, tais como a falta de clientes, que só teve 2,6% de respostas, contradizendo a literatura (Maximiano, 2008; SEBRAE, 2009). Outros itens foram apontados de maneira espontânea, por não estarem listados no instrumento de pesquisa, como dificuldade na importação de máquinas, leis trabalhistas, pirataria e dificuldade de encontrar bons fornecedores.

Foi possível observar durante a pesquisa que, dentre os principais fatores citados, o conhecimento do mercado de atuação dos empresários foi o fator mais evidente, conforme aconteceram em diálogos com alguns empresários, evidenciados por comentários sobre a concorrência e sazonalidade de alguns tipos de comércio. O item bom conhecimento do mercado onde atua e boa estratégia de vendas guarda relação com os quesitos de habilidades gerenciais apontadas em pesquisa encomendada pelo SEBRAE ao Instituto Vox Populi, considerados como fatores de sucesso na sobrevivência de micro e pequenas empresas.

A terceirização das atividades meio da empresa, apurado na revisão da literatura como condição para a perenidade das empresas, não obteve a consideração dos setores da indústria e prestação de serviços nesta pesquisa. No setor de comércio

apenas 06 estabelecimentos responderam ser a terceirização um fator condicionante de sucesso, ocupando a última posição entre as sugestões apresentadas na pesquisa. Em pesquisa do Instituto Vox Populi (2009) essa prática encontra-se entre as que contribuem para a sobrevivência de empresas.

Ainda no que tange às considerações dos empresários sobre quais fatores são determinantes para o sucesso das MPE é possível observar que a capacidade empreendedora responde pela maior parcela de contribuição para que uma empresa obtenha longevidade. As respostas atribuídas às qualidades pessoais do empresário, como assumir riscos, liderança e criatividade não figuram separadamente entre os primeiros lugares, mas, conjuntamente demonstram ser fundamentais para o bom desempenho empresarial.

De sorte as empresas visitadas e cujo tempo de existência estava acima da média sempre contavam com a presença dos seus proprietários, que apesar de não ser possível observar aspectos relativos à capacidade individual foi possível notar o exercício da liderança e do controle das atividades da empresa, mesmo que dividido entre sócios.

Os demais aspectos, se não estão ligados às competências individuais ainda estão sob demanda dos dirigentes, como busca da inovação, estratégia de vendas e conhecimento do mercado. Dessa forma é possível inferir que os fatores externos ao controle pessoal dos dirigentes não foram considerados entre os mais importantes para o sucesso empresarial, como: uso de capital próprio, investimento em publicidade e propaganda e, acesso a novas tecnologias. Estes fatores, portanto, obtiveram baixa consideração como fatores que condicionam a longevidade das MPE, bem aquém da capacidade empreendedora dos sócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo expõe considerações finais sobre a dissertação, apresentando respostas referentes à pesquisa junto às MPE da cidade de Bom Despacho e as conclusões referentes aos objetivos propostos - tanto o geral, como os específicos – além de recomendações para futuros trabalhos.

O primeiro objetivo específico desta dissertação foi caracterizar, com base na literatura, as causas ou os determinantes do sucesso ou do fracasso de micro e pequenas empresas e, de acordo com o exposto, a pesquisa bibliográfica revelou que o sucesso das organizações de micro e pequeno porte está relacionado aos principais fatores de sobrevivência indicados em pesquisa do SEBRAE, tais como a capacidade empreendedora, a logística operacional e, as habilidades gerenciais; fatores que foram utilizados como base comparativa no trabalho.

O segundo objetivo específico foi identificar, junto a uma amostra de micro e pequenas empresas de Bom Despacho/MG, as principais dificuldades apontadas pelos empresários no gerenciamento de suas empresas. Uma pesquisa foi realizada junto aos empresários do referido município e constatou-se, por meio de amplo relatório, que as principais dificuldades enfrentadas pelos micro e pequenos empresários de Bom Despacho tendem a ser as mesmas apontadas na bibliografia citada. Constatou-se ainda a carga tributária elevada, a baixa disponibilidade de capital - que gera revezes desde a abertura da empresa, assim como durante as atividades empresariais - a concorrência muito forte e a falta de mão de obra qualificada.

Em face ao terceiro objetivo específico, mapeando as principais rotinas operacionais que interferem no sucesso da gestão das empresas do município de Bom Despacho/MG, a pesquisa e a observação não participativa evidenciaram que a grande maioria dessas práticas se relacionam com aquelas apontadas pelo SEBRAE como motivadoras de sucesso ou mortalidade das organizações empresariais.

O fluxo financeiro pode ser prejudicado pela dissensão entre os prazos médios de

recebimento das vendas e os prazos médios de pagamento das compras. Os prazos maiores concedidos nas vendas podem ser responsáveis pela fidelização de clientes, entretanto não foi possível comprovar. Foi possível verificar que a prática de aceitar cheques “pré-datados” é muito utilizada pelas empresas, o que tende a ser considerado como fator de risco de inadimplência e problemas financeiros, sendo esta prática uma das formas de competir no mercado.

A aceitação de cartões de débito e crédito no recebimento das vendas pode ser comprovada entre a maioria das empresas como uma prática elementar na efetivação da adimplência, contribuindo para a saúde financeira da empresa e, conseqüentemente, sua longevidade.

Já a inovação em produtos ou modelos de negócio, fator de sobrevivência segundo a bibliografia, não foi identificada entre as empresas pesquisadas devido à metodologia empregada, observação não participativa e questionário.

A proposta de fazer um manual de orientação para micro e pequenas empresas com sugestões de práticas de gestão capazes de assegurar sua sobrevivência foi efetivada (Apêndice). Esse manual enquanto produto técnico apresenta orientações e informações de fatores de mortalidade a serem evitados, sugere os principais fatores que contribuem para o sucesso e a sobrevivência das MPE e também apresenta sugestões para as pessoas que pretendem constituir uma micro ou pequena empresa.

O objetivo geral do trabalho foi analisar os fatores condicionantes à continuidade e sobrevivência de micro e pequenas empresas da região de Bom Despacho/MG, conforme modelo de avaliação adaptado do SEBRAE. Assim, foi possível identificar que os principais fatores condicionantes à continuidade e sobrevivência das MPE de Bom Despacho se iniciam no momento da concepção da empresa. A maioria dessas empresas foi fundada motivadas pelo desejo de seus proprietários de terem o próprio negócio, o que contribui para o sucesso empresarial. O contraponto são as empresas constituídas por necessidade, a exemplo de perda de emprego e renda, que não contribuem para a continuidade e sobrevivência das organizações empresariais.

Possuir algum conhecimento a respeito do negócio no momento da abertura das empresas tais como: consciência do investimento mínimo necessário, ideia dos concorrentes e suas estratégias, ou elaborar um plano de negócios, faz parte das práticas de sucesso dos empresários pesquisados, conforme apresenta a literatura sobre o assunto. Essas práticas são condições básicas para a entrada no meio empresarial ou, diversamente, os empresários contariam apenas com a sorte.

Poucos foram os empresários que buscaram ajuda junto ao SEBRAE no momento da abertura de suas empresas, fato que pesa negativamente para a sobrevivência das MPE, haja vista a expertise do órgão em consultoria para esse tipo de empresa. Quanto aos fatores que mais dificultam a manutenção da atividade das micro e pequenas empresas, é possível citar:

1. PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO

- a) Concorrência muito forte, devido à falta de análise do ambiente concorrencial no momento de criação da empresa;
- b) Falta de capital, questão revelada no levantamento de dados sobre a abertura das empresas.

2. GESTÃO EMPRESARIAL

- a) Falta de mão-de-obra qualificada é outro assunto que domina as rodas empresariais.

3. POLÍTICAS DE APOIO

- a) De forma unânime, um assunto presente em praticamente todas as oportunidades de diálogo com os empresários foi a questão dos impostos. A carga tributária elevada foi o fator mais citado como entrave para a manutenção das atividades empresariais na região;
- b) Conforme adiantado no item 4.6, a necessidade de capital de giro é um fator que causa mortalidade precoce, principalmente pelo descasamento dos fluxos financeiros de compra e venda de mercadorias.

4. CONJUNTURA ECONÔMICA

- a) A recessão econômica no país.

Foi possível identificar no referencial teórico alguns dos principais motivos que levam uma empresa a permanecer mais tempo do que outras no mercado. De acordo os motivos levantados de forma direta pelas respostas da pesquisa relacionadas às informações da observação não participativa e, ainda, pelo cruzamento de dados das diversas respostas, pode-se concluir o que é o sucesso de uma empresa, segundos os fatores a seguir.

1. CAPACIDADE EMPREENDEDORA

- a) Este grupo reúne as qualidades do empreendedor, sua persistência na condução dos negócios e sua criatividade para inovar em produtos e serviços;
- b) O bom conhecimento do mercado onde atua, e sua capacidade de assumir riscos, aqui considerado pela quantidade de empresários que não reclamam da falta de capital de giro, ou disponibilidade de financiamentos bancários.

2. LOGÍSTICA OPERACIONAL

- a) O uso de capital próprio e a previsão de novos investimentos nos próximos dois anos ficaram caracterizados nas respostas das condições necessárias para a manutenção das empresas;
- b) O acesso a novas tecnologias é um fator de preponderância junto aos empresários industriais, que entendem a logística operacional em uma empresa como critério de sobrevivência.

3. HABILIDADES GERENCIAIS

- a) Um dos fatores essenciais levantados na pesquisa é o conhecimento do mercado onde o empresário está atuando, pois resume outras competências como conhecimento da estratégia dos pares e conhecimento das necessidades dos consumidores;
- b) Uma boa estratégia de vendas é determinante para o segmento de micro e pequenas empresas, especialmente por estarem mais sujeitas a métodos não adequados de venda a prazo, como cheques pré-datados e notas brancas. Esse fator traz agregado um bom investimento em publicidade e propaganda.

Os resultados apresentados neste estudo em função da metodologia utilizada apresentam limitações, portanto, sugere-se que em futuros trabalhos sejam pesquisados o controle financeiro dos empreendimentos, independente dos controles contábeis, os quais nem sempre são apropriados a empresas desse porte. A qualidade dos registros, especialmente: compras, vendas, estoques e despesas pode fazer a diferença entre a descontinuidade do trabalho e vida longa das empresas.

A importância das micro e pequenas empresas para a geração de emprego e renda têm aumentado anualmente, e justifica-se o presente trabalho por contribuir para que, analisando os aspectos negativos verificados nesse estudo, os empresários possam buscar novos rumos. Da mesma forma, os pontos positivos, motivadores de sucesso e continuidade, são exemplos a serem seguidos pelos empresários atuais da região, ou aqueles que venham a ser futuramente.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**: Como e Por que as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1990

ALVES, Zélia Maria Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. Análise Qualitativa de Dados de Entrevista: Uma Proposta. **Paideia. FFCLRP – USP**, Ribeirão Preto, 2, fev-jul, 1992.

AOKI, Vanessa Cristina G.; BADALOTI, Rosana Maria. Dificuldades e perspectivas no acesso de micro e pequenas empresas a linhas de crédito públicas: o caso de Chapecó. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, 48(5): 1305-1327, set/out. 2014.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. Ed. 2ª Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. Ed. 2ª Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Vol. 2, nº 1, 98d. 68-80: janeiro-julho 2005.

BNDES. **Porte de Empresa**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/port e.html> Acesso em 10Nov 2014

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 10 Jul 2014

_____. Código Civil Brasileiro, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm> Acesso em 10 Jul 2014

_____. Lei 7.256, de 27 de novembro de 1984. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L7256.htm> Acesso em 10 Jul 2014

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. **Dinâmica de Competição e Sobrevivência**. BAR, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, art. 4. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/bar>>

_____. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em 10 Jul 2014.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **A Contabilidade Empresarial**. V. 3. São Paulo: Atlas, 2006.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de Conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6 (2), jul-dez 2013, 99d. 179-191

CARVALHO, Claudinê Jordão de; SHIOZER, Rafael Felipe. Gestão de capital de giro: um estudo comparativo entre práticas de empresas brasileiras e britânicas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n.4, art. 2, p. 518-543, Jul/Ago 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. V. 1 São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. Administração OnLine. ISSN 1517-7912. Vol. 1, nº 1, janeiro-fevereiro-março 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm> Acesso em 15 Mar 2014.

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

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação** – Quando Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso. Itaim-Bibi: Makron Books, 2001

EUROPA. **Guia das regras comunitárias aplicáveis aos auxílios estatais a favor das PME**. Disponível em: <http://ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports/sme_handbook_pt.pdf> Acesso em 31 Mai 2015.

EUROPEAN SMEs. **European Commission. European SMEs** – according to Annual Report on European SMEs 2013/2014. Disponível em:

<http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/annual-report/infographics_en.pdf> Acesso em 31 Mai 2015.

FERREIRA, Cabele da Costa; MACEDO, Marcelo A. S.; SANT'ANNA, Paulo R. de; LONGO, Orlando Celso; BARONE, Francisco Marcelo. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, 45 (3): 863-84, MAIO/JUNHO 2011.

FERRONATO, Airto João. **Gestão Contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGUEIREDO, Fernanda. Pequenas empresas e regime diferenciado de contratação. Publicações **CEDIPRE ONLINE**. 13, Disponível em: <<http://cedipre.fd.uc.pt>> Coimbra, setembro 2012.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011 (Série Cadernos de Excelência).

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, 2004: vol. 14, nº 28, 100d. 139-152

GARCÍA-TERUEL, Pedro Juan; MARTÍNEZ-SOLANO, Pedro. **International Journal of Managerial Finance**. Effects of working capital management on SME profitability. 04/2007; 3 (April): 164-177. DOI 10.1108/1743913071073871

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991

GOULART, Iris B. **Grupos, Organizações e Instituições: Três Níveis de Análise Sociológica da Dinâmica Organizacional**. 2013

GRZYBOVSKI, Denize; TOSO, Vanessa Carmelina; TEIXEIRA, Enize Barth. Práticas de gestão em micro e pequenas empresas de base familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS. **REVISTA DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO**. Editora Unijuí, Ano 09 – nº 18 – Jan/Jun 2009 – p. 127 – 157

GUERRA, Oswaldo; TEIXEIRA, Francisco. A Sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, vol. 30, nº 1 (117) 100d. 124-139, janeiro-março/2010.

KROM, Valdevino; ISHISAKI, Norio; FELIPPE, Mário Celso. **VII SEMEAD. Fatores Condicionantes da mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PN EE16_-_Fatores_condicionantes_da_mortalidade.PDF> acesso em 15 jul 2015

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços:** abordagem básica e gerencial. 6 ed. 7ª Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** Ed. Compacta – 1. ed. 2ª Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa.** Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PE SQUI_QUANTITATIVA.pdf> Acesso em 15 Mar 2014.

MARTINS, Gisely Jussyla Tonello; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Longevidade Organizacional:** Estudo em Três Organizações do Setor Têxtil de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/604.pdf>> acesso em 25 Jul 2015.

MILONI, Armando Zeferino; SCARPEL, Rodrigo Arnaldo. Utilização conjunta de Modelagem Econométrica e Otimização em Decisões de Concessão de Crédito. **Pesquisa Operacional**, v. 22, n.1, p61-72, janeiro a junho 2002.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. **Trajatória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico.** *Estud. av.* [online]. 2012, vol.26, n.74 [cited 2013-10-08], pp. 51-64. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142012000100005&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0103-4014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142012000100005>.

NICOLAO, Mariano; COSTA, Rita Andréia. **Modelagem de um Sistema de Análise de Crédito (com Credit Score) baseado em Workflow.** Disponível em: <<http://guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2006/artigos/sistemas/176.pdf>> Acesso em Out 2014.

OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL. Disponível em:

<<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPageld=FF808181270AF73D01270B556E140FC3>> Acesso em 15 Jul 2014.

ORTIGARA, Anacleto Ângelo. **Causas que Condicionam a Mortalidade e/ou o Sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIOLA, Marco; SACCANI, Nicola; PERONA, Marco; GEBAUER, Heiko. Moving from products to solutions: Strategic approaches for developing capabilities. **European Management Journal**, 31, 390-409, 2013.

PELLISSARI, Anderson Soncini; VANALLE, Rosângela Maria; GONZALEZ, Inayara Valéria D. P. Gestores de Pequenas Empresas: Estudo do Papel e das Funções Gerenciais. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1034_Gestores%20de%20Pequenas%20Empresas%20-%20Estudo%20das%20Funcoes%20Gerenciais.pdfv> Acesso em 01 Ago 2015.
PHAN, A.C.; ABDALLAH, A. B; MATSUI, Y. **Quality management practices and competitive performance**: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. *Int. J. Production Economics*, Elsevier, 133, 518-529, 2011.

PINHEIRO, Ricardo William; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. **Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial**: um enfoque em indústria, comércio e agronegócio. *Revista de Negócios*, ISSN 1980-4431, Blumenau, v.18, n. 3, p. 37-57, julho/setembro de 2013.

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

RAMOS, Carlos Alberto. **Programas Federais de Apoio aos Pequenos Investimentos: Justificativas, Características e Balanço Preliminar**. Disponível em: <http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0546.pdf> Acesso em 15 Out 2014.

SALATI, Paula. **IBRACON**. Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes do Brasil. Índice de Mortalidade de pequenas empresas caiu pela metade nesse ano. Disponível em <<http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detNoticia.php?cod=2336>> Acesso em 15 Fev 2015.

SANTOS, Lucas Maia; SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. **Revista de Contabilidade e Organizações**. Risco de Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas Comerciais. Ribeirão Preto, SP, v. 5, n. 11, p. 108-124, jan-abr 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Anuário das Pesquisas sobre Microempresas**. Brasília: 2012 Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br>> Acesso em 03 Nov 2014.

_____. Cenário Econômico e Social. Brasília: 2014. Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br>> Acesso em 26 Nov. 2014

_____. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios. Brasília: 2007. Disponível em: <http://www.SEBRAE.com.br> Acesso em 03 nov. 2014

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: 2013. Disponível em: <http://www.SEBRAE.com.br> Acesso em 03 nov. 2014

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: 2014. Disponível em: <http://www.SEBRAE.com.br> Acesso em 03 nov. 2014

_____. **Conheça o SEBRAE dos Estados Unidos**. Disponível em: <<http://sites.pr.SEBRAE.com.br/blogs/2014/05/14/conheca-o-SEBRAE-dos-estados-unidos/>> Acesso em 31 Mai 2015.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antônio Luiz Rocha. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, 15 (4), 229-255, São Paulo, SP, jul/ago 2014.

SILVA, Wendel Alex Castro; JESUS, Daiana Kelle Aragão de; MELO, Alfredo Alves de Oliveira. Ciclo de Vida das Organizações: Sinais de Longevidade e Mortalidade de Micro e Pequenas Indústrias na Região de Contagem – MG. **Revista de Gestão**, São Paulo/SP, Brasil, v. 17, n.3, p. 245-263, jul/set 2010.

SOIFER, Jack. **A grande Pequena Empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

SOUZA, Maria Carolina A. F; MAZZALI, Leonel; SILVEIRA, Rodrigo Lanna F.; BACIC, Miguel Juan. Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 21,

n. 1, p. 157-170, 2014

VIEIRA, Maria Lédio. **A Contribuição das Micro e Pequenas Empresas para a Redução da Pobreza no Brasil**. Dissertação. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2007.

VIEIRA, Henrique Corrêa; CASTRO, Aline Egges de; SCHUCH Júnior, Vitor. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes**. XIII SEMEAD Seminários em administração. 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/612.pdf>> Acesso em 10 Jul 2013

WIKIPEDIA. Bom Despacho. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Bom_Despacho> Aceso em 16 dez. 2014

APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL SOBRE O TEMA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

1982. Algumas hipóteses sobre as perspectivas de sobrevivências das pequenas e médias empresas – *Henrique Rattner*

1984. Inovação tecnológica e pequenas empresas - uma questão de sobrevivência – *Henrique Rattner*

1984. As micro e pequenas empresas – uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las – *Ivan Dutra; José Augusto Guagliardi*

1990. As microempresas no Brasil – uma interpretação do censo de 1985 - *José Newton Cabral Carpintéro; Maria Carolina A. F. de Souza; Miguel Juan Bacic*

1998. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas – *Paulo César Rezende de Carvalho Alvim*

1999. Projeto de unidades móveis de atendimento tecnológico às micro e pequenas empresas – *Elias Hage Jr.*

1999. Qualidade de gestão da micro e pequena empresa como fator chave para sua sobrevivência – *Manfredo Kriek; Gerson Tontini*

2000. Fatores condicionantes da mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos – *Mário Celso de Felipe; Noriolshisaki*

2000. Mecanismos de apoio às micro e pequenas empresas brasileiras: o Caso Patme no período 1992-1998 – *Virene Roxo Matesco; Tatiana Deane; Karen Matesco Nunes; Laura Ribeiro e Silva*

2000. Metodologia ABC – implantação numa microempresa – *Orlando Duran; Lucas Radaelli*

2001. Redes de cooperação produtiva – uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas – *Maria Elena León Olave; João Amato Neto*

2003. Fatores associados à gestão de custos – um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções – *Aldo Leonardo Cunha Callado; Luiz Carlos Miranda; Antônio André Cunha Callado*

2003. Inovação na gestão organizacional e tecnológica – conceitos, evolução histórica e implicações para as micro, pequenas e médias empresas no Brasil – *Marcos Antônio Martins Lima; José Piragibe Figueiredo Mendes*

2005. Estratégias de sobrevivência para pequenas empresas em ambientes

globalizados – *Leila Keiko Canegusuco Jansen; Roberto Gilioli Rotondaro; José Ulisses Jansen*

2005. Estratificação das características de evolução da maturidade na gestão de micro e pequenas empresas – *Luiz Eduardo Ribeiro; Luiz Panhoca*

2005. Gestão de custos em micros, pequenas e médias empresas: um perfil dos artigos publicados no Congresso Brasileiro de Custos - *Aldo Leonardo Cunha Callado; Moisés Araújo Almeida; Antônio André Cunha Callado*

2005. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas – *Hilka P. Vier Machado; Pedro Guena Espinha*

2006. Decisão e participação na política pública de emprego: o caso dos núcleos de produção do programa SER da Prefeitura Municipal de Natal – *Luciano Alberto Ferreira; Maria Arlete Duarte de Araujo*

2006. O capital social nas aglomerações produtivas de micro e pequenas empresas: estudo de um arranjo produtivo turístico – *Francisco Sávio de Oliveira Barros; Maria Vilma Coelho Moreira*

2007. Capacitações tecnológicas de micro e pequenas empresas inseridas em redes tecnoprodutivas: o caso da eletrometal-mecânica em Joinville (SC) – *Fabio Stallivieri; Renato Ramos Campos; Jorge Brito*

2007. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no Centro-Oeste mineiro – *Leonardo Lemos da Silveira Santos; Ricardo César Alves; Kenneth Nunes Tavares de Almeida*

2007. O rejeito da mineração de basalto no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul: diagnóstico do problema – *Luciano Toscan; Rubens Müller Kautzmann; Sydney Sabedot*

2007. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico – *Leila Keiko Canegusuco Jansen; Roberto Gilioli Rotondaro; José Ulisses Jansen*

2008. Estudo de caso aplicado ao SEBRAE: sistema de medição para as unidades de administração e finanças – *Alaine Cantuária de Oliveira; Angélica Pontos Trigueiro; Péricles Negromonte; Rogério Amadel Moreira*

2008. Monitoração ambiental no setor de biotecnologia: comportamento de busca e uso de informação em empresas de micro e pequeno portes de Minas Gerais – *Adriana Duarte Nadaes; Mônica Erichsen Nassif Borges*

2008. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo – *Roberto Marinho Figueiroa Zica; Henrique Cordeiro Martins*

2008. Mortalidade precoce – uma análise das micro e pequenas empresas de São Paulo – *Luis Fernando Filardi Ferreira; Silvio Aparecido dos Santos*

2008. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial – heterogeneidade e formas de inserção – *Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza; Leonel Mazzali*

2008. Gestão organizacional sob a lógica da competência – aplicação na pequena empresa – *Luciano Munck; Mariana Musetti Munck*

2008. Gestão por competências nas pequenas empresas do APLO de bonés da cidade de Apucarana(PR) – *Marcio Pascoal Cassandre; João Otávio montanha Endrici; Cristiane Vercesi*

2008. Mortalidade das micro e pequenas empresas e a aplicação das técnicas de marketing – *Djair Pereira; Reginaldo Braga Lucas; Sílvio Augusto Minciotti*

2009. Práticas de gestão em micro e pequenas empresas de base familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS – *Enise Barth Teixeira; Vanessa Carmelina Toso; Denise Grzyboski*

2009. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil – *Mauricio Fernandes Pereira; Mariana Grapeggia; Magnus Luiz Emmendoerfer; Douglas Luis Três*

2009. As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização – *Roberto Antônio Hoffmann; Valmir Emil Hoffmann; Everton Luis Pelizzaro de Lorenzi Cancellier*

2009. Longevidade organizacional – um estudo em três empresas do setor têxtil de Santa Catarina – *Gisely Jussyla Tonello Martins; Maurício Fernandes Pereira*

2009. Guia das regras comunitárias aplicáveis aos auxílios estatais a favor das PME – disponível em: http://ec.europa.eu/competition/state_aid/studies_reports/sme_handbook_pt.pdf >

2010. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? – *Hilka Vier Machado; Pedro Guena Espinha*

2010. Empreendedorismo *high-tech* no Brasil: condicionantes econômicos, políticos e culturais – *Sonia M. K. Guimarães; Lucas Rodrigues Azambuja*

2010. Fatores condicionantes de inadimplência em processos de concessão de crédito a micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais – *Marcos Antônio de Camargos; Mirela Castro Santos Camargos; Flávio Wagner Silva; Fabiana Soares dos Santos; Paulo Junio Rodrigues*

2010. Gestão ambiental: uma súplica do planeta, um desafio para políticas públicas, incubadoras e pequenas empresas – *Sergio Azevedo Fonseca; Paulo Sérgio Martins*

2010. A influência da estratégia de vínculos interorganizacionais sobre a dinâmica de micro e pequenas empresas – *Bruno Tavares; Luiz Marcelo Antonialli; Cleber Carvalho de Castro*

2010. A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista – *Oswaldo Guerra; Francisco Teixeira*

2010. Ciclo de vida das organizações – sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas empresas industriais na região de Contagem – MG – *Wendel Alex Castro Silva; Daiana Kelle Aragão de Jesus; Alfredo Alves de Oliveira Melo*

2010. Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica – *Antonio Valério Netto*

2011. Competências gerenciais – um estudo em pequenas empresas de confecções – *Anderson Soncini Pelissari; Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez; Rosângela Maria Vanalle*

2011. Gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas: influência e poder dos stakeholders – *José Edson Moysés Filho; Andrea Leite Rodrigues; Sérgio Luiz do Amaral Moretti*

2011. Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais – *Lucas Maia dos Santos; Gustavo Melo Silva; Jorge Alexandre Barbosa Neves*

2011. Fatores condicionantes de sucesso e ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina – *Mariana Grapeggia; Alvaro Guillermo Rojas Lezana; Anacleto Ângelo Ortigara; Paulo da Cruz Freire dos Santos*

2011. Fontes de financiamento a inovação: incentivos e óbices as micro e pequenas empresas – estudo de casos múltiplos no estado do Paraná – *Marlete Beatriz Maçaneiro; Ana Paula Mussi Szabo Cherobim*

2011. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil – *Cabele da Costa Ferreira; Marcelo Álvaro da Silva Macedo; Paulo Roberto de Sant'anna; Orlando Celso Longo; Francisco Marcelo Barone*

2011. Tecnologia da informação como ferramenta para a análise econômica e financeira em apoio à tomada de decisão para as micro e pequenas empresas – *Paulo Roberto de Sant'anna; Orlando Celso Longo; Francisco Marcelo Barone; Carlos José Guimarães Cova; Fernando Augusto Lagoeiro de Oliveira*

2011. TI e eficiência organizacional: um estudo no setor brasileiro de bens de capital mecânicos com foco em micro, pequenas e médias empresas – *Cesar Alexandre de Souza; Giuseppe Arpino*

2012. Pequenas empresas e regime diferenciado de contratação – *Fernanda Figueiredo*

2012. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo – *Luis Fernando Filardi Ferreira; Fábio Lotti Oliva; Silvio Aparecido dos Santos; Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi; Afonso Carneiro Lima*
2012. Consultoria para pequenas e médias empresas – *Julio César Donadone; Frederico Zenorini da Silveira; Vanise Rafaela Zivieri Ralio*
2012. Gestão de capital de giro – um estudo comparativo entre práticas de empresas brasileiras e britânicas – *Claudinê Jordão de Carvalho; Rafael Felipe Schiozer*
2013. As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial – *José Francisco dos Reis Neto; Pablo Antonio Muñoz Gallego; Celso Correia de Souza; Wesley Osvaldo Pradella Rodrigues*
2013. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas – *Raquel Engelman; Edi Madalena Fracasso*
2013. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália – *Gilberto Sarfati*
2013. O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio – *José Francisco dos Reis Neto; Pablo Antonio Muñoz Gallego; Celso Correia de Souza; Wesley Osvaldo Pradella Rodrigues*
2013. Percepcion sobre el desarrollo sostenible de lãs MYPE em el Peru – *Martín Nelson Hernani Merino; Antonieta Hamann Pastorino*
2013. Posicionamento estratégico de MPE's com base na inovação através do modelo Hélice Tríplice – *Dusan Schreiber; Vânia Gisele Bessi; Daniel Pedro Puffal; Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo*
2013. Uma avaliação da difusão de práticas de gestão da produção entre pequenas empresas em sistemas locais de produção – *Renato Garcia; Paula Madeira*
2013. Análise conjunta do ciclo de vida e da longevidade empresarial: um enfoque em indústria, comércio e agronegócio – *Ricardo William Pinheiro; Wendel Alex Castro Silva; Elisson Alberto Tavares Araújo*
2014. Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas – *Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza; Leonel Mazzali; Rodrigo Lanna Franco da Silveira; Miguel Juan Bacic*

2014. Dificuldades e perspectivas no acesso de micro e pequenas empresas a linhas de crédito públicas: o caso de Chapecó – *Vanessa Cristina Grabowski Aoki; Rosana Maria Badalotti*

2014. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas – *Glessia Silva; Antônio Luiz Rocha Dacorso*

APÊNDICEB-CARTA DE APRESENTAÇÃO ENCAMINHADA ÀS EMPRESAS PELO PESQUISADOR



Centro Universitário UNA – Belo Horizonte
Mestrado Profissional em Administração

Belo Horizonte, 02 de janeiro de 2015

Senhor(a) Empresário(a),

Por meio desta, apresento o acadêmico e meu orientando **ANTÔNIO CARLOS TAVARES**, devidamente matriculado nesta Instituição de ensino no Curso de Mestrado Profissional em Administração, o qual realiza pesquisa junto às micros e pequenas empresas do município de Bom Despacho. O título da pesquisa é **“PRÁTICAS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE BOM DESPACHO”**, e o objetivo da mesma é mapear as práticas de gestão mais relevantes para o sucesso e sobrevivência de micros e pequenas empresas dessa localidade e será utilizada exclusivamente para fins acadêmicos.

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes, bem como das respectivas empresas. Uma das metas deste estudo é possibilitar aos participantes um retorno dos resultados da pesquisa. Informamos que a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões acontecerão em formato de produto técnico ou de relatório executivo, gerados ao final da pesquisa, o qual será encaminhado aos que se interessarem e o solicitarem.

Agradecemos a compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento desta pesquisa e nos colocamos à disposição para outros esclarecimentos.

Atenciosamente,

Prof. DR. POUERI DO CARMO MÁRIO

Orientador e Coordenador do Mestrado Profissional em Administração do Centro
Universitário **UNA**

APENDICE C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa tem por objetivo mapear as práticas de gestão mais relevantes para o sucesso e sobrevivência das micro e pequenas da cidade de Bom Despacho e será utilizada exclusivamente para fins acadêmicos.

Antecipadamente agradecemos a valiosa contribuição.

Antônio Carlos Tavares – (37) 9989.1350 – a-carlos-tavares@uol.com.br

Número do Questionário na ficha de controle: |__|__|__|__|

Parte I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Tempo de existência de sua empresa: _____ anos _____ meses

2. Área de atuação da empresa:

Objeto social, ou CNPJ ou CNAE _____

(O CNAE é encontrado no cartão do CNPJ, logo abaixo do nome do estabelecimento)

2.1 () Comércio 2.2 () Indústria 2.3 () Prestação de Serviços

3. Porte da empresa (número de pessoas ocupadas)

3.1 |__|__|__| Sócios

3.2 |__|__|__| Familiares que trabalham na empresa e esta é a sua principal ocupação

3.3 |__|__|__| Empregados com carteira assinada

3.4 |__|__|__| Terceirizados ou Contratados via RPA (Recibo de Pagamento a Autônomo)

4. Faturamento anual

4.1 () até R\$ 360 mil

4.2 () entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões

4.3 () acima de R\$ 3,6 milhões

5. SIMPLES NACIONAL

5.1 () Optante do SIMPLES NACIONAL

5.2 () NÃO optante do Simples Nacional

5.3 () Não se enquadra no Simples Nacional

6. Quais os principais clientes da empresa?

6.1 () clientes de balcão (varejo)	6.3 () órgãos públicos
6.2 () empresas privadas	6.4 () outros. Citar _____

II – PERFIL DOS SÓCIOS (Responsáveis e atuantes nas deliberações)

	Sócio 1	Sócio 2	Sócio 3
7. Idade	7.1 () 18 a 24 anos 7.2 () 25 a 29 anos 7.3 () 30 a 39 anos 7.4 () 40 a 49 anos 7.5 () 50 a 59 anos 7.6 () 60anos ou mais	7.11() 18 a 24 anos 7.21() 25 a 29 anos 7.31() 30 a 39 anos 7.4 1() 40 a 49 anos 7.5 1() 50 a 59 anos 7.61() 60anos ou mais	7.12() 18 a 24 anos 7.22() 25 a 29 anos 7.32() 30 a 39 anos 7.42() 40 a 49 anos 7.52() 50 a 59 anos 7.62() 60anos ou mais
8. Sexo	8.1 () Masculino 8.2 () Feminino	8.11() Masculino 8.21() Feminino	8.12() Masculino 8.22() Feminino
9. Escolaridade	9.1 () Primeiro Grau 9.2 () Segundo Grau 9.3 () Ensino Superior Incompleto 9.4 () Ensino Superior Completo 9.5 () Pós-Graduação Lato Sensu (MBA, Especialização, etc.) 9.6 () Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado)	9.11() Primeiro Grau 9.21() Segundo Grau 9.3 1() Ensino Superior Incompleto 9.41 () Ensino Superior Completo 9.51 () Pós-Graduação Lato Sensu (MBA, Especialização, etc.) 9.61 () Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado)	9.12() Primeiro Grau 9.22() Segundo Grau 9.32() Ensino Superior Incompleto 9.42 () Ensino Superior Completo 9.52 () Pós-Graduação Lato Sensu (MBA, Especialização, etc.) 9.62 () Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado)

10. Que atividade você exercia antes de constituir a empresa?(informar 1, 2 ou 3 para os sócios 1, 2 ou 3)

10.1 () funcionário de empresa privada	10.6 () rendas de aplicações/aluguéis
10.2 () funcionário público	10.7 () dona de casa
10.3 () estudante	10.8 () trabalhava na informalidade
10.4 () autônomo	10.9 () aposentado
10.5 () empresário	10.10 () outra atividade. Citar _____

11. Qual a principal motivação para abertura da empresa? (informar 1, 2 ou 3 para os sócios 1, 2 ou 3)

11.1 () insatisfação no emprego anterior	11.8 () estava sem emprego ou outra atividade
11.2 () experiência no emprego anterior	11.9 () identificou uma oportunidade de negócio
11.3 () desejo de ter o próprio negócio	11.10 () tinha capital disponível
11.4 () disponibilidade de tempo	11.11 () para aproveitar incentivos do governo
11.5 () para aumentar renda/melhorar de vida	11.12 () aproveitou programa de demissão voluntária
11.6 () foi demitido e usou o acerto	11.13 () abriu a empresa por necessidade
11.7 () por influência de outras pessoas	11.14 () Outra. Citar _____

III – FATORES CONDICIONANTES PARA A ABERTURA DA EMPRESA

12. Qual experiência anterior ou conhecimento no ramo de negócios atual?(informar 1, 2 ou 3 para os sócios 1, 2 ou 3)

12.1 () diretor ou gerente de outra empresa	12.5 () trabalhava como autônomo no ramo
12.2 () funcionário de outra empresa	12.6 () trabalhava como autônomo em outra atividade
12.3 () sócio ou proprietário de outra empresa	12.7 () não tinha experiência nenhuma
12.4 () trabalhava no ramo, mas na informalidade	12.8 () outra. Citar _____

13. Qual(is) o(s) conhecimento sobre o negócio antes de abrir a empresa? (admite mais de uma opção)(informar 1, 2 ou 3 para os sócios 1, 2 ou 3)

13.1 () eu tinha conhecimento do investimento mínimo necessário	13.5 () procurei ajuda do SEBRAE
13.2 () eu conhecia os concorrentes do ramo	13.6 () contratei pessoas com conhecimento em outras empresas
13.3 () elaborei um plano de negócios	13.7 () Outros. Citar: _____
13.4 () eu conhecia a estratégia dos concorrentes	

IV – FATORES LIGADOS À ATIVIDADE DA EMPRESA

14. Quais práticas abaixo são utilizadas constantemente na sua empresa?(admite mais de uma resposta)

14.1 () o foco da empresa está na qualidade oferecida aos clientes	14.5 () o foco da empresa está no preço oferecido dos produtos/serviços
14.2 () aceitamos cartões de débito	14.6 () aceitamos cartões de crédito
14.3 () aceitamos cheques “pré-datados”	14.7 () usamos “notinhas” nas vendas a crédito
14.4 () só vendemos à vista	14.9 () investimos em publicidade e propaganda

15. Qual o prazo médio das vendas da empresa?

- 15.1 () até 30 dias 15.2 () de 30 a 60 dias
15.3 () acima de 60 dias 15.4 () somente à vista

16. Qual o prazo médio de compras?

- 16.1 () até 30 dias 16.2 () de 30 a 60 dias
16.3 () acima de 60 dias 16.4 () somente à vista

V – FATORES CONDICIONANTES À MANUTENÇÃO DA ATIVIDADE

Por favor, indique seu grau de concordância com as frases a seguir, marcando um X na resposta pretendida. A resposta está pontuada de 1 a 7, sendo que 7 significa **CONCORDO TOTALMENTE** e 1 significa **DISCORDO TOTALMENTE**.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Tenho tendência a discordar	Indiferente	Tenho tendência a concordar	Concordo	Concordo totalmente

17. O(s) dirigente(s) da minha empresa está(ão) sempre buscando inovações em produtos ou serviços.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

18. Pretendo fazer novos investimentos na minha empresa nos próximos dois anos

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

19. A minha empresa tem uma estratégia definida para concorrer no mercado.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

20. Se eu não investir em treinamento em pessoal minha empresa poderá “quebrar”

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

21. Se eu contratar uma empresa de consultoria minha empresa terá condições de se manter no mercado por mais tempo

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

22. Meus empregados conhecem os objetivos da empresa, o que contribui para o bom desempenho operacional.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

23. Aqui, dentro da minha empresa, temos totais condições de fazer a empresa crescer, se mantendo no mercado

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

24. Se a minha empresa conseguisse financiamentos estaria em melhor situação financeira

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

25. Os altos tributos são a principal dificuldade enfrentada pela minha empresa

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

26. As altas taxas de juros são a principal dificuldade enfrentada pela minha empresa.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

27. A concorrência desleal é a principal dificuldade enfrentada pela minha empresa

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

28. Os produtos importados da China, provocam uma concorrência desleal.

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

29. Meu contador contribui muito para o sucesso da minha empresa

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

30. Minha empresa depende muito das políticas governamentais para crescer

Discordo totalmente

Concordo totalmente

1	2	3	4	5	6	7

31. Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa? (admite mais de uma resposta)

31.1 () instalações inadequadas	31.8 () carga tributária elevada
31.2 () desconhecimento do mercado	31.9 () falta de mão-de-obra qualificada
31.3 () concorrência muito forte	31.10 () recessão econômica no país
31.4 () falta de crédito bancário	31.11 () falta de conhecimentos gerenciais
31.5 () falta de capital de giro	31.12 () problemas com a fiscalização
31.6 () problemas financeiros	31.13 () ponto/local inadequado
31.7 () falta de clientes	31.14 () outra. Citar

32. Quais os fatores você considera mais importantes para o sucesso de uma empresa?

32.1 () aproveitamento das oportunidades de negócio	32.8 () empresário com persistência/perseverança
32.2 () boa estratégia de vendas	32.9 () reinvestimento dos lucros na própria empresa
32.3 () criatividade do empresário	32.10 () capacidade do empresário de assumir riscos
32.4 () uso de capital próprio	32.11 () terceirização das atividades meio da empresa
32.5 () capacidade de liderança do empresário	32.12 () ter acesso a novas tecnologias
32.6 () bom conhecimento do mercado onde atua	32.13 () investir em publicidade e propaganda
32.7 () buscar sempre a inovação nos produtos e serviços	32.14 () outro. Citar:

APÊNDICE D - RESULTADOS DO TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Tabela 14 - Classes de Idade das empresas

Classes	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	5	5,6
De 1 a 3 anos	12	13,3
De 3 a 5 anos	11	12,2
De 5 a 10 anos	19	21,1
Acima de 10 anos	43	47,8
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15 - Área de atuação da empresa por ramo de atividade

Áreas	Ramo de atividade da empresa						Total	
	Comércio		Indústria		Prestação de Serviços			
	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.	Freq.	Perc.
COM. AQUECEDORES SOLARES	-	-	-	-	1	5,9	1	1,1
COM. ARMARINHOS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. ARTIGOS CAMA, MESA E BANHO	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. ARTIGOS DE COLCHOARIA	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. ARTIGOS DO VESTUÁRIO	11	15,9	-	-	-	-	11	12,2
COM. ARTIGOS VETERINÁRIOS	-	0,0	-	-	1	5,9	1	1,1
COM. BRINQUEDOS E UTILIDADES	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. CALÇADOS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. CARNES E DERIVADOS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. DE MÓVEIS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. DE PERFUMARIA	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. DISCOS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. DOCES E BALAS	2	2,9	-	-	-	-	2	2,2
COM. FERRAGENS E FERRAMENTAS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. MADEIRA	2	2,9	-	-	-	-	2	2,2
COM. MÁQUINAS AGRÍCOLAS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. MATERIAL DE USO PUBLICITÁRIO	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. MÓVEIS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. PEÇAS P/ VEÍCULOS	7	10,1	-	-	1	5,9	8	8,9
COM. PEÇAS PARA VEÍCULOS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. PERFUMARIA E COSMÉTICOS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. PNEUS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. PROD. ALIMENTÍCIOS	3	4,3	-	-	-	-	3	3,3
COM. PROD. FARMACÊUTICOS	3	4,3	-	-	-	-	3	3,3
COM. PROD. INFORMÁTICA	3	4,3	-	-	-	-	3	3,3
COM. PROD. PESCA	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. TINTAS AUTOMOTIVAS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. VAREJISTA DE CARNES	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
COM. VEÍCULOS	4	5,8	-	-	-	-	4	4,4
COM. VIDROS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
ESCOLA DE IDIOMAS	-	-	-	-	1	5,9	1	1,1
IMOBILIÁRIA	-	-	-	-	4	23,5	4	4,4
IND. CALÇADOS	-	-	1	25,0	-	-	1	1,1
IND. DE DOCES	-	-	1	25,0	-	-	1	1,1

IND. DE EMBARCAÇÕES	-	-	1	25,0	-	-	1	1,1
IND. GRÁFICA	-	-	1	25,0	-	-	1	1,1
INSTALAÇÃO DE SOM AUTOMOTIVO	-	-	-	-	1	5,9	1	1,1
LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS	-	-	-	-	1	5,9	1	1,1
LANCHONETE	3	4,3	-	-	-	-	3	3,3
LOCADORA DE VÍDEOS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
MONTAGEM DE ESTRUTURAS METÁLICAS	-	0,0	-	-	1	5,9	1	1,1
ÓTICA	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
PAPELARIA	3	4,3	-	-	-	-	3	3,3
REPARO DE MOTORES E GERADORES ELÉTRICOS	-	-	-	-	1	5,9	1	1,1
REPAROS APAR. ELETRÔNICOS - DOMÉSTICOS	-	-	-	-	1	5,9	1	1,1
REPAROS EM MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	-	-	-	-	1	5,9	1	1,1
REPAROS EQUIP. ELETRÔNICOS - DOMÉSTICOS	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
REPAROS MOTORES ELÉTRICOS	-	-	-	-	1	5,9	1	1,1
REPRESENTAÇÃO DE RAÇÃO E PROD. VETERIN.	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
RESTAURANTE	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
SORVETERIA	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
SUPERMERCADO	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
TREINAMENTO EM DESENV. PROFIS. E GERENCIAL	-	-	-	-	1	5,9	1	1,1
VÍDEO LOCADORA	-	-	-	-	1	5,9	1	1,1
Sem Resposta	1	1,4	-	-	-	-	1	1,1
Total	69	100,0	4	100,0	17	100,0	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 16 - Distribuição da amostra por ramo de atividade

Ramos de Atividade	Ramo de atividade da empresa	
	Frequência	Percentual
Comércio	69	76,7
Indústria	4	4,4
Prestação de Serviços	17	18,9
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 17 - Familiares que trabalham na empresa e esta é a sua principal ocupação

Número de Familiares	Frequência.	Percentual
Nenhum	14	15,6
1	16	17,8
2	17	18,9
3	6	6,7
4	2	2,2
5	1	1,1
6	1	1,1

Sem resposta	33	36,7
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 18 - Empregados com carteira assinada

Tabela - Empregados com carteira assinada

Faixa de empregados	Frequência.	Percentual
Até 5	56	70,9
de 5 a 10	11	13,9
de 10 a 15	9	11,4
acima de 15	3	3,9
Total de Respondentes	79	100,1

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 19- Perfil dos sócios

<i>Variáveis</i>		Frequência.	Percentual
<i>Escolaridade dos Sócios</i>	Primeiro Grau	23	18,7
	Segundo Grau	42	34,1
	Ensino Superior Incompleto	12	9,8
	Ensino Superior Completo	26	21,1
	Pós-Graduação Lato Sensu (MBA, Especialização, etc)	16	13,0
	Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado)	4	3,3
	Total de respostas	123	100,0
<i>Gênero dos Sócios</i>	Masculino	89	60,1
	Feminino	59	39,9
	Total de respostas	148	100,0
<i>Idade dos sócios</i>	18 a 24 anos	5	4,7
	25 a 29 anos	13	12,8
	30 a 39 anos	25	24,8
	40 a 49 anos	28	28,2
	50 a 59 anos	19	18,8
	60 anos ou mais	11	10,7
	Total de respostas	149	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 20 - Atividades dos Sócios antes de constituir a empresa

Atividades	Frequência.	Percentual
Funcionário de empresa privada	48	42,1
Funcionário público	9	7,9
Estudante	17	14,9
Autônomo	14	12,3
Empresário	11	9,6
Dona de casa	5	4,4
Trabalhava na informalidade	4	3,5
Outra opção (favor informar)	6	5,3
Total de respostas	114	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Dono de oficina mecânica; (uma resposta no ramo de comércio); **Desenho técnico;** **Professora contratada em instituição pública;** **Profissional Liberal;** **Sapateiro** (uma resposta de cada no ramo prestação de serviço e uma resposta não especificada).

Tabela 21 - Motivações dos Sócios

Motivações	Frequência.	Percentual
Desejo de ter o próprio negócio	41	30,4
Identificou uma oportunidade de negócio	21	15,6
Experiência no emprego anterior	20	14,8
Para aumentar renda/melhorar de vida	19	14,1
Por influência de outras pessoas	7	5,2
Insatisfação no emprego anterior	6	4,4
Tinha capital disponível	6	4,4
Foi demitido e usou o acerto	4	3,0
Abriu a empresa por necessidade	3	2,2
Disponibilidade de tempo	2	1,5
Estava sem emprego ou outra atividade	1	0,7
Para aproveitar incentivos do governo	1	0,7
Aproveitou programa de demissão voluntária	-	-
Outra. Citar (*)	4	3,0
Total de respostas	135	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro: Adquiriu cota posteriormente à criação da sociedade; Comecei do zero, sem capital; Fabricava botinas artesanalmente ;Havia trabalhado em outra unidade franqueada ; Não tinha conhecimento; Nenhum conhecimento, faltava na cidade este tipo de negocio, e deu certo; Pesquisa de viabilidade do negócio; Trabalhava no ramo da informalidade

Tabela 22- Conhecimentos dos Sócios

Conhecimentos	Frequência.	Percentual
Eu tinha conhecimento do investimento mínimo necessário	55	38,2
Eu conhecia os concorrentes do ramo	34	23,6
Elaborei um plano de negócios	19	13,2
Eu conhecia a estratégia dos concorrentes	11	7,6
Procurei ajuda do SEBRAE	7	4,9
Contratei pessoas com conhecimento em outras empresas	5	3,5
Outros. Citar:	13	9,0
Total de respostas	144	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 23 – Fatores condicionantes

QUESTÕES	Média	Desvio padrão
17-O(s) dirigente(s) da minha empresa está(ão) sempre buscando inovações em produtos e serviços.	5,8	1,7
18-Pretendo fazer novos investimentos na minha empresa nos próximos dois anos	5,6	1,8
25-Os altos tributos são a principal dificuldade enfrentada pela minha empresa.	5,6	1,9
23-Aqui, dentro da minha empresa, temos totais condições de fazer a empresa crescer e se manter no mercado	5,5	1,6
22-Meus empregados conhecem os objetivos da empresa e isso contribui para o bom desempenho operacional.	5,5	1,7
19-A minha empresa tem uma estratégia clara e definida para concorrer no mercado.	5,3	1,8
20-Se eu não investir em treinamento para dirigentes e empregados minha empresa poderá “quebrar”	5,2	1,8
21-Se eu contratar uma empresa de consultoria minha empresa terá condições de se manter no mercado por mais tempo	5,0	1,6
26-As altas taxas de juros são a principal dificuldade enfrentada pela minha empresa.	4,9	1,9
28-Os produtos importados, principalmente da China, provocam uma concorrência desleal.	4,7	1,9
24-Se a minha empresa conseguisse financiamentos estaria em melhor situação financeira e/ou econômica.	4,5	2,0
30-Minha empresa depende muito das políticas governamentais para crescer.	4,5	1,9
27-A concorrência desleal é a principal dificuldade enfrentada pela minha empresa.	4,4	1,9
29-Meu contador/escritório de contabilidade contribui muito para o sucesso da minha empresa.	4,3	1,9

Tabela - Distribuição do número de sócios

Quantidade de Sócios	Frequência.	Percentual
Nenhum	2*	2,2
1	37	41,1
2	43	47,8
3	5	5,6
4	3	3,3
Total	90	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

OBS.: *empresas que não responderam

APÊNDICE E - MANUAL DE ORIENTAÇÃO – SUGESTÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Manual de Orientação – Sugestão de Práticas de Gestão para a Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas

Produto Técnico apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA, anexo à Dissertação.

Elaborado por: Antônio Carlos Tavares

Orientador: Prof. Pueri do Carmo Mário, Dr.

**Belo Horizonte
2015**

Prefácio

A taxa de mortalidade precoce das Micro e Pequenas empresas - MPE tem se revelado em queda nos últimos anos, como se pode confirmar com as mais recentes pesquisas do SEBRAE. Porém, apesar dessa queda não há estudo científico que comprove que há uma estabilidade nos índices e que esta tendência tenha continuidade para os próximos anos. Considerando que os mercados estejam passando por uma nova realidade de concorrência praticamente internacional, pelo advento da globalização, faz-se necessário que as empresas busquem mecanismos de competição e práticas de gestão que permitam enfrentar os ambientes hostis e, assim, buscar a sobrevivência e garantir longevidade das atividades empresariais.

As micro e pequenas empresas tem um papel relevante na geração de emprego e renda no país, contribuem com números expressivos de participação no PIB, sendo, portanto, muito importantes para o desenvolvimento econômico do país. A busca pela sustentabilidade das operações de empresas desse porte por longos períodos de tempo justifica a tentativa de proteção legal a partir da Constituição Federal, assim como uma lei específica para cuidar do tratamento diferenciado que essas empresas merecem. Acrescente-se aos fatos anteriores os inúmeros trabalhos acadêmicos e científicos com a intenção de identificar as principais causas da mortalidade precoce, afim de sugerir ações para garantir sobrevivência e prosperidade. Este é o propósito deste manual: sugerir práticas de gestão identificadas em pesquisa e na literatura, que possam contribuir para a obtenção de longo tempo de permanência no mercado das micro e pequenas empresas.

Objetivo: este material foi produzido com a intenção de sugerir práticas de gestão para micro e pequenas empresas com vista a reduzir a mortalidade precoce e aumentar tempo de sobrevivência, contribuindo para a geração de emprego, renda e crescimento econômico do país. Para as pessoas que ainda encontram-se na fase de intenção de ingressar na missão empresarial, são apresentadas algumas situações desaconselháveis de se iniciar um novo negócio, bem como sugestões para que se obtenha sucesso e longevidade com a MPE.

Público Alvo: futuros e atuais micro e pequenos empresários.

Capítulo I - Principais motivos para a abertura das MPE

Os motivos que levam um empreendedor a abrir uma empresa foram estudados em épocas diversas e muitos deles se repetem ao longo do tempo, sendo possível identificar os principais junto à literatura disponível e as pesquisas efetuadas, inclusive a que foi efetuada junto a uma amostra dos proprietários de micro e pequenas empresas da cidade de Bom Despacho. Esses motivos estão sumarizados no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Principais motivos para a abertura de empresas

Motivo	Justificativa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desejo de ter o próprio negócio; ▪ Fonte de renda/independência; ▪ Melhorar de vida/aumentar renda 	Estes três motivos são os mais citados nas pesquisas junto aos empresários e expressam o desejo dos empresários de conquistar a independência financeira e laboral, sendo os donos do próprio negócio, sem patrões.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificou uma oportunidade de negócio 	As deficiências empresariais são vistas pelos empreendedores como oportunidade de suprir as lacunas deixadas no atendimento aos consumidores e empresas, proporcionando a abertura de novas empresas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiência no emprego anterior 	É um dos motivos mais citados como sendo o fator determinante para o início de uma empresa. Alguns empresários abrem empresas após adquirirem grande experiência em seus empregos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigência de clientes (CNPJ); ▪ Resolveu legalizar 	A necessidade dos clientes por notas fiscais de produtos e serviços induzem os empreendedores a legalizar suas empresas que já funcionavam na informalidade.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estava desempregado/aposentado 	Às vezes por necessidade advinda da falta de emprego e em outras por considerar um impulso para iniciar um empreendimento o desemprego e a aposentadoria figuram entre os principais motivos para a abertura de empresas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outros 	Diversos: Insatisfação no emprego anterior, resolveu arriscar, por indicação de outras pessoas, etc.

Não foi possível identificar relação direta entre o motivo de abertura de empresas e o sucesso ou mortalidade das mesmas, sendo determinante para as causas de sobrevivência os cuidados que o empreendedor deverá ter ao planejar e abrir a empresa, o que será tratado no capítulo IV.

Capítulo II - Principais dificuldades enfrentadas e os motivos para a mortalidade precoce das MPE

Alguns autores citam que no Brasil não existem muitos estudos para a identificação da mortalidade de pequenas empresas, mas, o SEBRAE tem assumido esse papel e disponibilizado diversos estudos. Os fatos mais identificados estão relacionados com as competências dos administradores e empreendedores, com a gestão empresarial e o ambiente externo. Significa que muitos dos motivos estão relacionados com a figura do proprietário, aquele que pensou e executa, na maioria das vezes sozinho, todos os atos inerentes às atividades empresariais.

Apesar de a intenção deste manual ser de sugerir práticas de gestão que contribuam para a sobrevivência das MPE, é importante que as dificuldades encontradas na

condução dos negócios e as principais causas de mortalidade das empresas sejam conhecidas. Com a identificação desses motivos é possível ao empresário se antecipar às dificuldades, alterar o planejamento estratégico e buscar soluções junto às entidades de apoio empresarial, contribuindo, portanto, para a sobrevivência e longevidade da empresa.

O quadro 2 sintetiza os principais fatores que contribuem para a mortalidade de empresas identificados pelo SEBRAE e outros pesquisadores em pesquisas com empresários da ativa e de empresas encerradas:

Quadro 2 – Fatores de mortalidade precoce

O Empreendedor	Ambiente Interno	Ambiente Externo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixa competência na gestão empresarial; ▪ Falta de experiência no ramo; ▪ Baixo nível de escolaridade; ▪ Ausência de profissionalização da relação com sócios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de mão de obra qualificada; ▪ Ausência de planejamento estratégico; ▪ Suporte jurídico e contábil insuficientes; ▪ Baixa qualidade de produtos e serviços; ▪ Ausência de inovação em produtos e serviços; ▪ Erros comuns: mistura de contas pessoais com as das empresas; ▪ Má delegação de poder; ▪ Baixa competência em gestão de pessoas e liderança; ▪ Ausência de gastos com propaganda; ▪ Baixa capitalização; ▪ Falta de capital de giro; ▪ Falhas gerenciais; ▪ Perda do cliente único. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocracia legal e fiscal; ▪ Intensidade de competição dos concorrentes; ▪ Baixa demanda dos clientes; ▪ Baixa qualidade de relacionamento com fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros; ▪ Alta carga de impostos e tributos; ▪ Aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais desfavoráveis; ▪ Falta de apoio governamental; ▪ Recessão econômica no país; ▪ Barreiras a compra de equipamentos; ▪ Crédito inacessível.

Observa-se que os fatores externos geralmente estão fora do alcance da ação dos empreendedores, a exemplo de recessão econômica e carga tributária e outras nem tanto, como fornecedores e concorrentes. Já os fatores externos estão diretamente ligados às competências gerenciais, com possibilidade de mudança de rumos e correções que vão influenciar na continuidade dos negócios.

Alguns autores até justificam a falta de inovação nas pequenas empresas por causa da limitada flexibilidade financeira para institucionalizar departamentos de pesquisa e desenvolvimento de produtos, assim como a capacidade de estabelecer convênios com universidades com o objetivo de gerar inovações. Este é mais um fator de dificuldade a demandar habilidade gerencial para ser evitado.

Capítulo III - Principais motivos para o sucesso e sobrevivência das MPE

As micro e pequenas empresas, assim como as demais, estão em constante movimento em busca do domínio de técnicas e práticas de gestão que possam levá-las à longevidade empresarial, especialmente aquelas que possam proporcionar capacidade de desempenho acima e qualidade que supere os concorrentes.

O exame e identificação desses fatos pelos pesquisadores apontam para motivos que podem auxiliar os empresários que estão preocupados com o futuro de suas empresas e em busca do sucesso e sobrevivência destas. Alguns desses motivos de sucesso estão ligados diretamente à atividade das empresas e outros às habilidades e competências gerenciais dos empresários. No quadro 3 é apresentado um resumo dos principais motivos para o sucesso, sobrevivência e longevidade das micro e pequenas empresas:

Quadro 3 – Principais motivos para o sucesso e sobrevivência das MPE

Motivos	Observações
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E EMPREENDEDORISMO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar sempre a inovação de produtos e serviços; ▪ Aperfeiçoar produtos e serviços; ▪ Criatividade do Empresário 	As dificuldades para a criação de departamentos de criação e desenvolvimento de produtos deve ser solucionada com criatividade pelo empresário.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresário com persistência/perseverança 	Não desistir das dificuldades porque passam todos os empresários em seus estágios iniciais da atividade.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boa estratégia de vendas; ▪ Bom conhecimento do mercado onde atua 	Somente com bom conhecimento do mercado onde atua o empresário poderá definir boas estratégias de venda
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de liderança do empresário 	É de responsabilidade do empresário a condução de equipes na empresa, apontando caminhos, liderando pelo exemplo e ganhando a confiança dos liderados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade do empresário de assumir riscos 	A assunção de riscos calculados e suportáveis pela empresa podem proporcionar saltos de ganho em competitividade, qualidade e lucro
GESTÃO DE OPERAÇÕES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de capital próprio 	Nos primeiros anos de atividade pode acontecer de ser mais difícil e caro o capital de terceiros. A disponibilidade de capital inicial e de giro são essenciais à sobrevivência das MPE.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ter acesso a novas tecnologias; ▪ Atualização a respeito das tecnologias do setor 	Novas tecnologias podem garantir diferenciação e poder de competição, especialmente em pequenos mercados locais com pouco acesso à inovação tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reinvestimento dos lucros na empresa 	Parte dos lucros obtidos devem ser reinvestidos na empresa, em busca do desenvolvimento de produtos, serviços e crescimento da

	organização.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproveitamento das oportunidades de negócio 	Ocupação de espaços em segmentos produtos que não são ocupados pelas grandes e complementaridade de atuação das grandes empresas pelas MPE são algumas das oportunidades de negócio
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhamento rigoroso de despesas e receitas; ✓ Acompanhamento rigoroso de custos de produtos/serviços; 	O empresário deve controlar e acompanhar rigorosamente todas as despesas e receitas , assim como os custos dos produtos/serviços vendidos, com a atenção para não utilizar recursos da empresa para despesas pessoais sem controle.

Capítulo IV - Sugestões de práticas para a sobrevivência das MPE

Após a apresentação dos principais fatores causadores da mortalidade precoce das MPE, cuja ênfase é demonstrar aos empresários as dificuldades porque passam as empresas e as práticas a serem evitadas para que não ocorram os insucessos nos primeiros estágios empresariais, serão apresentadas a seguir as principais orientações e sugestões de práticas para o alcance da sobrevivência e longevidade das MPE.

Apresentaremos os tópicos de sugestões e orientações a partir da ideia da abertura das empresas.

1) ABERTURA DA EMPRESA

NÃO

- Não é conveniente abrir uma empresa apenas porque está desempregado, aposentado ou insatisfeito no emprego atual. Se não tiver conhecimento mínimo necessário do mercado em que pretende atuar, seus concorrentes, capital mínimo necessário para a abertura e eventuais dificuldades de caixa nos primeiros 12 meses de atividade, entre outras necessidades, há grande risco de mortalidade precoce.
- Não tente arriscar pura e simplesmente na abertura de um novo negócio. Todo empreendimento implica em riscos, porém, devem ser calculados para que não seja preciso sair do negócio em situação pior do que entrou.
- Não abra uma empresa apenas por sugestão de parentes e amigos. É necessário mais do que o impulso e conselho amigo para que a empreitada empresarial seja próspera e longa

SIM

- Se pretende abrir um novo negócio e ainda está em outra atividade procure saber de todas as condições necessárias para a constituição da empresa antes de sair do emprego.

- A leitura de cenários econômicos, locais e internacionais, que possam interferir no cotidiano empresarial pode ser facilitado em caso de formação escolar vinculada às atividades de gestão empresarial.
- Busque a ajuda e consultoria do SEBRAE ou outras entidades de apoio às micro e pequenas empresas para elaboração de plano de negócios e conhecimento de todas as responsabilidades que serão assumidas com a constituição da nova empresa.
- A experiência em empregos anteriores e atividades informais são fatores positivos para a abertura de empresas, porém, não são garantia de sucesso e sobrevivência
- Procure conhecer quem são os seus concorrentes e quais são seus pontos fortes e fracos, para definição de uma boa estratégia empresarial.
- Pesquise a estratégia utilizada pelos concorrentes para se manterem no mercado, de forma a tentar neutralizar a forte concorrência.

2) GESTÃO EMPRESARIAL

- Conte com o apoio e ouça os conselhos do contador no dia a dia da empresa.
- Faça rigoroso controle de despesas, receitas e estoques e utilize-os para análise do desempenho da empresa e tomada de decisão.
- Invista na capacitação da gestão dos sócios, assim como em treinamentos para os empregados.
- Invista em propaganda e divulgação da empresa/produtos, porém, não espere que esta seja a única responsável pelo aumento das vendas e sucesso da empresa.
- Pratique a inovação. Procure oferecer produtos e serviços com qualidade, de forma a serem facilmente identificados com a marca da sua empresa e constitua em diferencial competitivo
- Tenha relação comercial com fornecedores que ofereçam preço e qualidade melhores.
- Ofereça atendimento inovador e que faça diferença para o cliente no momento da escolha de produtos e serviços.
- Independente do grau de parentesco com os sócios use de profissionalismo na relação com os mesmos
- Utilize recursos tecnológicos como auxiliares de controle interno e facilitadores dos negócios e não por simples modismos.
- Não antecipe receitas de vendas sem que haja necessidade de capital de giro.
- Não utilize do crédito bancário sem que haja um planejamento para uso do recurso, sob o risco de incorrer em despesas financeiras desnecessárias.
- Planeje investimentos com a elaboração de planos de negócios e financie-os apenas se os planos apresentarem viabilidade.

Lembre-se: a habilidade gerencial pode superar problemas conjunturais e baixa inovação tecnológica, mas, a tecnologia não supera a falta de liderança e capacidade de gestão.

3) Sugestão de atualização para empresas em atividade

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, desenvolve um modelo que busca a Excelência de Gestão, prescrevendo um diagnóstico e a implantação de práticas que façam com que a empresa esteja preparada para aumentar sua competitividade, produtividade e visibilidade no mercado.

A excelência de gestão apregoada pela Fundação Nacional da Qualidade é alcançada com o cumprimento de 9 pontos considerados essenciais para o sucesso organizacional, expostos em 9 publicações, denominadas critérios, que podem muito contribuir para as empresas que já estão em atividade e buscam a consolidação no mercado.

Por não se constituir em material destinado exclusivamente às micro e pequenas empresas, mas, a empresas de todos os portes, será apresentado no quadro 4 um resumo com os critérios de compromisso com a qualidade da gestão.

Quadro 4 -Critérios de Compromisso de Qualidade com a Gestão

Item	Resumo
Liderança	Conjunto de práticas e ações relacionados especialmente à governança, sendo responsável pela trajetória sustentável e pelo progresso da organização.
Estratégias e Planos	São os elementos de análise do ambiente externo à empresa, seu trabalho de visão de futuro, bem como as estratégias escolhidas pela organização, no percurso da sua existência.
Clientes	Aqui o termo cliente compreende pessoa, organização ou entidade, que se beneficia do produto da empresa. A organização age com foco no cliente, sempre atenta à definição das especificações, à produção do bem ou serviço e à percepção do cliente.
Sociedade	A organização deverá pautar suas atividades com ética e transparência para todas as partes interessadas da sociedade, buscando o respeito a diversidade e a redução das desigualdades sociais.
Informações e Conhecimento	Informações e conhecimento são os principais componentes para o planejamento estratégico, sendo também responsáveis pela efetiva atividade criadora e ambiente apropriado a conquistar autonomia, melhoria, inovação e aprendizado organizacional.
Pessoas	A base desse critério é a valorização das pessoas, relacionando o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho.

Processos	Engloba a gestão dos processos que agregam valor de maneira geral, assim entendido os que são voltados para os clientes (os principais), os processos de apoio, os relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros.
Resultados	Esse critério preocupa com o controle e acompanhamento dos resultados, alteração de rumos e processos, com a preocupação de não sacrificar o futuro com a busca de resultados de curto prazo, gerando valor para todas as partes interessadas.
Autoavaliação e Implantação de Melhorias	O princípio da autoavaliação é prestar uma análise regular e abrangente dos processos gerenciais e resultados de uma organização, buscando identificar os pontos fortes e as oportunidades para implantação de melhorias.

Fonte: FNQ (2013), adaptado pelo autor.

Veja mais sobre a FNQ em: <http://www.fnq.org.br/>