

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

FATORES DE SUCESSO E FRACASSO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

CLÁUDIO VIAPIANA

**PASSO FUNDO/RS
2000.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FATORES DE SUCESSO E FRACASSO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann


CLÁUDIO VIAPIANA

Passo Fundo, março 2000.

FATORES DE SUCESSO E FRACASSO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

CLÁUDIO VIAPIANA

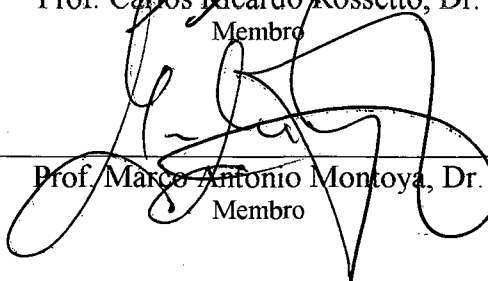
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:


Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Orientador


Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
Membro


Prof. Marco Antonio Montoya, Dr.
Membro

Este trabalho é dedicado à minha querida esposa Sônia, que sempre tem me apoiado e incentivado, e a meus filhos Raqueli, Ricardo e Gabriela, por todo o tempo que, carinhosamente, abdicaram em favor de meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Sinto-me no dever de agradecer a todos que, de alguma forma, contribuíram para realização deste trabalho.

À Universidade de Passo Fundo, que nos proporcionou a oportunidade de aprimoramento e crescimento na aquisição de novos conhecimentos, e a todos os funcionários, pela dedicação e atenção dispensada.

Especialmente ao professor Acioly Rösing, diretor da Faculdade de Economia e Administração, pelo incentivo, motivação e dedicação dispensados.

Aos colegas, pela excelente convivência e troca de experiências.

A toda equipe de professores da UFSC, em especial ao professor Dr. Nelson Colossi, professora Dra. Sílvia Modesto Nassar e ao meu orientador, professor Dr. Rolf Hermann Erdmann, que não mediu esforços e horas de dedicação.

À minha esposa e filhos, que foram solidários nessa caminhada e compreensivos com minhas ausências.

A Deus, pela vida que me deu.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação.....	1
1.2 Contexto do problema.....	2
1.3 Questão geral de pesquisa.....	5
1.4 Justificativa.....	5
1.5 Objetivo geral.....	6
1.6 Objetivo específico.....	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 Classificação das micro e pequenas empresas.....	7
2.2 Importância das micro e pequenas empresas.....	14
2.3 Problemas das micro e pequenas empresas.....	23
2.4 Fatores de sucesso e fracasso nas micro e pequenas empresas.....	28
2.5 Posicionamento estratégico da empresa.....	40
2.6 O empreendedor.....	46
2.7 Proger.....	51
2.8 Fatores condicionantes ao sucesso ou fracasso empresarial.....	52
3 METODOLOGIA.....	59
3.1 Delineamento da pesquisa.....	59
3.2 População.....	60
3.3 Amostra.....	60
3.4 Operacionalização das variáveis.....	61
3.5 Técnicas de coleta de dados.....	62
3.6 Técnicas de análise de dados.....	63
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PESQUISADOS.....	64
4.1 Características das empresas.....	64
4.2 Características dos dirigentes.....	67
4.3 Práticas operacionais.....	71
4.4 Relação com o ambiente externo.....	83
4.5 Resultados alcançados pelas empresas participantes do Proger.....	87
4.6 Análise de correspondência múltipla.....	95
4.7 Análise comparativa dos escores.....	127
4.8 Análise das entrevistas com os dirigentes.....	131
4.9 Análise da entrevista com os consultores do Proger.....	143
5 CONCLUSÃO.....	152
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	156
ANEXOS.....	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o ramo principal de atividade.....	64
Tabela 2	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o tipo de constituição jurídica.....	65
Tabela 3	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o número de sócios/proprietários.....	65
Tabela 4	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a classificação do porte.....	66
Tabela 5	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o tempo de atividade.....	66
Tabela 6	Distribuição das empresas participantes do Proger segundo o sexo do dirigente.....	67
Tabela 7	Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a idade do dirigente.....	67
Tabela 8	Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a escolaridade do dirigente.....	68
Tabela 9	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a experiência anterior do dirigente.....	68
Tabela 10	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a forma de iniciação da empresa pelo dirigente.....	69
Tabela 11	Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a maneira de tomar de decisão.....	69
Tabela 12	Distribuição das empresas participantes do Proger quanto aos meios utilizados para obter informação pelo dirigente.....	70
Tabela 13	Distribuição das empresas participantes do Proger segundo o assiduidade de atualização em cursos de desenvolvimento gerencial do dirigente.....	70
Tabela 14	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cadastro dos clientes.....	71
Tabela 15	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização dos gastos com propaganda para divulgar os produtos.....	72
Tabela 16	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de pesquisar a satisfação dos clientes.....	72
Tabela 17	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cuidado com a imagem.....	73
Tabela 18	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle dos estoques de mercadorias e produtos.....	73
Tabela 19	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de utilização do fluxo de caixa para o planejamento financeiro.....	74
Tabela 20	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle das receitas e as despesas.....	74

Tabela 21	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cálculo do resultado (Lucro ou prejuízo).....	75
Tabela 22	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de acompanhamento das vendas através de mapas e tabelas...	75
Tabela 23	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo.....	76
Tabela 24	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de que são adequadas as instalações para a atividade.....	76
Tabela 25	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle da qualidade dos produtos.....	77
Tabela 26	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de planejamento da produção.....	77
Tabela 27	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de pesquisa de preços para efetuar gastos.....	78
Tabela 28	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de treinamento dos funcionários.....	78
Tabela 29	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de reunião com os funcionários.....	79
Tabela 30	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de avaliação da produtividade dos funcionários.....	79
Tabela 31	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de concessão de benefícios aos funcionários.....	80
Tabela 32	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de avaliação do ambiente de trabalho dos funcionários.....	80
Tabela 33	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de seleção na contratação de novos funcionários.....	81
Tabela 34	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de utilização da informática para controlar as operações.....	81
Tabela 35	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de uso do programa de qualidade total.....	82
Tabela 36	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência que se beneficiam da localização.....	83
Tabela 37	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de incentivos do governo.....	83
Tabela 38	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de apoio dos sindicatos.....	84
Tabela 39	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de apoio das instituições financeiras.....	84
Tabela 40	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de troca de informação com os concorrentes.....	85
Tabela 41	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de ajuda dos fornecedores.....	85
Tabela 42	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de atendimento às exigências dos clientes.....	86

Tabela 43	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de ajuda externa (contador, Sebrae, Senai etc.).....	86
Tabela 44	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados em termos de vendas.....	87
Tabela 45	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados em termos de lucros.....	87
Tabela 46	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados no volume de produção.....	88
Tabela 47	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados na geração de emprego.....	88
Tabela 48	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados quanto ao número de clientes.....	89
Tabela 49	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados em termos de volume de capital de giro.....	89
Tabela 50	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados quanto à pontualidade nos recebimentos das vendas a prazo.....	90
Tabela 51	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados quanto à pontualidade no pagamento das obrigações.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o ramo principal de atividade diante dos resultados alcançados.....	96
Figura 2	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o tipo de constituição jurídica diante dos resultados alcançados.....	97
Figura 3	Distribuição das empresas participantes do Proger, conforme o número de sócios/proprietários diante dos resultados alcançados.....	97
Figura 4	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a classificação do porte diante dos resultados alcançados.....	98
Figura 5	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o tempo de atividade diante dos resultados alcançados.....	99
Figura 6	Distribuição das empresas participantes do Proger segundo o sexo do dirigente diante dos resultados alcançados.....	99
Figura 7	Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a idade do dirigente diante dos resultados alcançados.....	100
Figura 8	Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a escolaridade do dirigente diante dos resultados alcançados.....	101
Figura 9	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a experiência anterior do dirigente diante dos resultados alcançados.....	102
Figura 10	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a forma de iniciação da empresa pelo dirigente diante dos resultados alcançados.....	103
Figura 11	Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a maneira de tomar decisão do dirigente diante dos resultados alcançados.....	103
Figura 12	Distribuição das empresas participantes do Proger quanto aos meios utilizados para obter informação pelo dirigente diante dos resultados alcançados.....	104
Figura 13	Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a assiduidade de atualização em cursos de desenvolvimento gerencial do dirigente diante dos resultados alcançados.....	105
Figura 14	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cadastro dos clientes diante dos resultados alcançados.....	106
Figura 15	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de gastos com propaganda para divulgar os produtos dirigentes diante dos resultados alcançados.....	106
Figura 16	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de pesquisar a satisfação dos clientes diante dos resultados alcançados.....	107
Figura 17	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cuidado com imagem diante dos resultados alcançados.....	108
Figura 18	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle dos estoques de mercadorias e produtos diante dos resultados alcançados.....	108

Figura 19	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de utilização do fluxo de caixa para o planejamento financeiro diante dos resultados alcançados.....	109
Figura 20	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle das receitas e as despesas diante dos resultados alcançados.....	110
Figura 21	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência do cálculo do resultado (lucro ou prejuízo) diante dos resultados alcançados.....	111
Figura 22	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de acompanhamento das vendas através de mapas e tabelas diante dos resultados alcançados.....	111
Figura 23	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo diante dos resultados alcançados.....	112
Figura 24	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de que são adequadas as instalações para as atividades diante dos resultados alcançados.....	113
Figura 25	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle da qualidade dos produtos diante dos resultados alcançados.....	113
Figura 26	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de planejamento da produção diante dos resultados alcançados.....	114
Figura 27	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de pesquisa de preços para efetuar gastos diante dos resultados alcançados.....	115
Figura 28	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de treinamento dos funcionários diante dos resultados alcançados.....	115
Figura 29	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de reunião com os funcionários diante dos resultados alcançados.....	116
Figura 30	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de avaliação da produtividade dos funcionários diante dos resultados alcançados.....	117
Figura 31	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de concessão de benefícios aos funcionários diante dos resultados alcançados.....	117
Figura 32	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de avaliação do ambiente de trabalho dos funcionários diante dos resultados alcançados.....	118
Figura 33	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de seleção na contratação de novos funcionários diante dos resultados alcançados.....	119

Figura 34	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de utilização de informática para controlar as operações diante dos resultados alcançados.....	119
Figura 35	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de uso do programa de qualidade total diante dos resultados alcançados.....	120
Figura 36	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de se beneficiarem da localização diante dos resultados alcançados.....	121
Figura 37	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de incentivos do governo diante dos resultados alcançados.....	121
Figura 38	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de apoio dos sindicatos diante dos resultados alcançados.....	122
Figura 39	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de apoio das instituições financeiras diante dos resultados alcançados.....	123
Figura 40	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de troca de informação com os concorrentes diante dos resultados alcançados.....	123
Figura 41	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de ajuda dos fornecedores diante dos resultados alcançados.....	124
Figura 42	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de atendimento às exigências dos clientes diante dos resultados alcançados.....	125
Figura 43	Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de ajuda externa (contador, Sebrae, Senai, etc.) diante dos resultados alcançados.....	125
Quadro 1	Fatores de sucesso e de fracasso na área de finanças.....	53
Quadro 2	Fatores de sucesso e de fracasso relativos às funções básicas da gestão.....	54
Quadro 3	Fatores de sucesso e de fracasso na área de <i>marketing</i>	55
Quadro 4	Fatores de sucesso e de fracasso na área técnico-operacional.....	56
Quadro 5	Fatores de sucesso e de fracasso na área recursos humanos.....	56
Quadro 6	Características do empreendedor de sucesso.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

DNRC – Departamento Nacional de Registros do Comércio

FAT – Fundo de amparo do trabalhador

PIB – Produto interno bruto

Proger – Programa de Geração de Emprego e Renda

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Simples – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos

Sine – Sistema Nacional de Emprego

Ufir – Unidades Fiscais de Referência

RESUMO

VIAPIANA, Cláudio. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa.** Passo Fundo, 2000. 159p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Dr. Rolf Hermann Erdmann

Defesa: 31/03/2000

A pesquisa localiza-se dentro da área de gestão e organização e tem como tema central as micro e pequenas empresas participantes do Proger no município de Passo Fundo, estudando os fatores de sucesso empresarial. O objetivo geral da pesquisa é conhecer os fatores de sucesso das micro e pequenas empresas que participam do programa Proger do município de Passo Fundo, identificando as características dos dirigentes, as práticas operacionais e os fatores que contribuíram para os melhores resultados dessas empresas. Além dos objetivos iniciais, estuda-se a forma como as micro e pequenas empresas são classificadas, a sua importância no contexto econômico, o seu posicionamento estratégico e seus problemas. Investigam-se os vários fatores de sucesso empresarial referenciados na bibliografia, como também as características dos empreendedores e o estudo concentra-se em 89 empresas participantes do Proger, usando-se como instrumento para coleta de dados o questionário, entrevista e a observação. O processo de análise utilizado percorreu os seguintes estágios: análise da frequência dos dados, análise da associação entre variáveis, análise comparativa de escores, análise da entrevistas com empresas de maior e menor sucesso e análise da entrevista com consultores que trabalharam com essas empresas. Os fatores investigados através dos questionários foram considerados relevantes para o sucesso empresarial, porém deve haver outros. Também-se encontraram fatores nas empresas de menor resultado, esses considerados sim, fatores de fracasso. Como diferencial de sucesso e fracasso está o modo de fazer as coisas pelos dirigentes e funcionários dessas empresas.

Palavras-chaves: fatores; sucesso e fracasso; microempresa.

ABSTRACT

The research is situated in the area of management and organization and is focused on the micro and small enterprises that are participants in the program Proger in Passo Fundo, studying the factors of entrepreneurial success. The general objective of the research is to know the factors of success of the micro and small enterprises that participate in the program Proger in Passo Fundo, identifying the leaders' characteristics, the operational practices and the factors that have contributed for the better results of these enterprises. Besides the initial objectives it is studied the form how the micro and small enterprises are classified, their importance in the economical context, their strategic position and their problems. The various factors of entrepreneurial success referred in the bibliography are investigated, as well as the entrepreneurs' characteristics and the study concentrates in 89 enterprises that are participants in Proger, being used as instrument of data collection the questionnaire, the interview and the observation. The used process of analysis, passed through the following stages: analysis of the data frequency, analysis of the association among variables, comparative analysis of the scores, analysis of the interviews done with enterprises of more and less success and analysis of the interviews with the consultants who have worked for these enterprises. The factors investigated through the questionnaires were considered relevant for the entrepreneurial success, however there must be others. Factors have been found in the enterprises of lower results, these considered, factors of failure. As differential of success and failure it is the way of doing the things by the leaders and employees of these enterprises.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Este trabalho consiste em uma investigação dos fatores de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas participantes do Programa de Geração de Emprego e Renda – Proger - no município de Passo Fundo.

Tendo em vista a importância desse segmento na economia do país e, especialmente, no município de Passo Fundo, a infinidade dos problemas empresariais e a alta taxa de “mortalidade” das micro e pequenas empresas, o estudo procura, através do método científico, investigar os fatores que levam ao sucesso e ou fracasso empresarial. Também se objetiva, com a pesquisa teórica e com a investigação prática, contribuir para o crescimento do conhecimento nessa área, oferecendo subsídios que possam melhorar a prática empresarial especialmente das micro e pequenas empresas.

O primeiro capítulo do trabalho descreve o contexto do problema, justificativa e objetivos gerais e específicos que dão a orientação à investigação empreendida.

A segunda parte trata da fundamentação teórica, abrangendo o conhecimento sobre o assunto em estudo, destacando-se a classificação das micro e pequenas empresas, sua importância e problemas, fatores de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas apresentados por diferentes autores que tratam o assunto. Ainda, procura-se estudar a questão do posicionamento estratégico das empresas e do empreendedor e, por fim, traça-se um panorama do Proger, programa do qual as empresas estão participando.

A terceira parte apresenta a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, envolvendo aspectos, tais como tipo de pesquisa, população, amostra, operacionalização das variáveis, técnica de coleta e análise de dados.

Por último, apresentam-se os dados levantados através da utilização de questionários e entrevistas, faz-se a respectiva discussão e esboçam-se conclusões acerca do estudo realizado.

1.2 Contextualização do problema

Os fatos marcantes para as micro e pequenas empresas no Brasil podem ser demarcados no ano de 1960, quando o governo voltou-se a esse segmento considerando sua grande capacidade de geração de emprego e distribuição de renda, elemento fundamental para o processo de desenvolvimento da nação. Assim, o governo federal criou o Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa Industrial, com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas. Ainda naquele ano, vários programas governamentais foram implantados para desenvolver o segmento das média e pequenas empresas. Dentre esses, pode-se citar o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, antigo BNDE e hoje BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. (Jornada Sebrae, 1997)

O principal momento da microempresa ocorreu em 27 de novembro de 1984, quando o presidente João Figueiredo decretou e sancionou a lei 7 256, também denominada Estatuto da Microempresa, que regulamenta o tratamento favorecido à microempresa. No art. 1º dessa lei está estabelecido: “À microempresa é assegurado tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativos, tributários, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, de acordo com o disposto nesta Lei.”

Esse foi o primeiro momento na história do Brasil em que a microempresa foi reconhecida por lei e recebeu uma atenção especial dos órgãos governamentais.

A preocupação com a micro e a pequena empresa no Brasil teve seu auge com evento da Constituição Federal de 1988, que lhe dedicou o art. 179, assim redigido: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado,

visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciária e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei”.

Somente em 1994, entretanto, com a decretação e sancionamento da lei 8 864, de 28 de março do mesmo ano, foi regulamentado o art. 179 da Constituição Federal de 1988. Essa lei veio estabelecer normas para as microempresas e empresas de pequeno porte, relativas ao tratamento diferenciado e simplificado a elas dispensado nos campos administrativo, fiscal, previdenciária, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial.

Definitivamente, em 5 de dezembro de 1996, foi decretada e sancionada a lei 9 317, que redefiniu as condições de enquadramento para a microempresa e para a empresa de pequeno porte e criou o chamado Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições - Simples. Com o advento dessa lei, a microempresa passou a ter, na prática, uma atenção especial, mudando uma realidade de legislação burocrática e, dessa forma, simplificando os encargos e tributos.

A questão da micro e da pequena empresa sempre inquietou os meios governamentais, que, por isso, buscam mecanismos para protegê-las. Mesmo assim, por diversos fatores, a “mortalidade” nesse segmento, principalmente no primeiro ano de existência, situa-se em torno de 50%, sendo que somente 20% sobrevivem após cinco anos, segundo Santana (1993). De acordo com o mesmo autor, pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae - mostram que o insucesso muitas vezes é resultado da falta de habilidade nos campos administrativo, financeiro, mercadológico e tecnológico, ou da não-utilização desses instrumentos. Ainda, o fracasso também pode estar ligado à instabilidade econômica, à falta de dinheiro dos consumidores, à escassez de recursos próprios e à saturação do mercado. A mesma pesquisa revela, entretanto, o fato de 38% dos empresários ouvidos simplesmente não saberem explicar as causas que teriam determinado o encerramento das atividades de suas organizações.

Em pesquisa realizada, Vale (1998) constatou que 64% das empresas constituídas durante o ano de 1996 continuavam vivas em abril de 1997; o restante dessas, 36%, estavam extintas ou não foram encontradas. Ainda, das empresas que haviam iniciado atividades em 1995, somente 53% estavam operando e 47% fecharam ou desapareceram do mercado.

O primeiro ano de vida representa, em geral, o período de maior risco para qualquer empresa, pois é quando ela procura se firmar no mercado, testar a aceitação de seu produto e criar seus mecanismos e instrumentos de gestão e controle. (Vale, 1998)

As estatísticas mais utilizadas baseiam-se em aproximações em razão do difícil acesso a dados confiáveis, muitas delas utilizando a taxa verificada nos Estados Unidos, onde a Small Business Administrations estima que 80% das pequenas empresas fracasam no primeiro ano e apenas 7% obtêm êxito ao longo do tempo. (Oliveira,1997)

As pequenas empresas desempenham um papel de importância fundamental no crescimento e maturação de uma economia saudável. Segundo Leonardos (1984), no processo de desenvolvimento, é expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial. Em virtude dessa importância na economia e pelas diversas dificuldades enfrentadas e o alto índice de “mortalidade” das micro e pequenas empresas, o governo determinou a criação do Proger, com a finalidade de prestar um apoio técnico e financeiro através de linhas de financiamento, capacitação técnico-gerencial e assistência técnica a esse segmento empresarial.

Em razão da importância desse segmento de empresa em nível nacional, estadual e até municipal, e especificamente em Passo Fundo, e por representar a maioria dos estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços entre os quais o índice de “mortalidade” é elevado, há a necessidade de investigar quais são os fatores de sucesso e fracasso com o objetivo de orientar aquelas que atuam nesse segmento. No mesmo sentido, é imprescindível conhecer os fatores de sucesso e fracasso para que o Proger (o programa como um todo) possa encaminhar soluções técnicas e financeiras que venham a contribuir efetivamente para as micro e pequenas empresas, levando-as, assim, a atingir sua eficácia.

1.3 Questão geral de pesquisa

Em função da problemática, surge a necessidade de serem realizados estudos relativamente a esse segmento empresarial, encaminhados por meio da seguinte questão de pesquisa: *Quais são os fatores de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas participantes do Proger no município de Passo Fundo?*

1.4 Justificativa

A existência de uma nova realidade econômica no plano internacional, na qual o capital passou a não ter fronteiras, e o contínuo surgimento de novos modelos de organização, baseados no conhecimento e da informação, passaram a impor novos padrões competitivos à economia mundial. Tais fatos, associados à recente abertura de mercado promovida pelo governo brasileiro, com a crescente entrada de produtos importados, além de despertarem o setor empresarial para esse cenário, lançaram um enorme desafio em termos estratégicos para a sobrevivência da micro e pequena empresas.

Na economia brasileira, o segmento das micro e pequenas empresas responde por 60% dos empregos existentes atualmente no país, por 48% dos salários pagos e 98% do número de estabelecimentos produtivos em funcionamento no território nacional, de acordo com Santana (1993). O universo estimado é de 4,5 milhões de estabelecimentos considerados na categoria micro e pequena empresas. (Jornada Sebrae, 1997).

Oliveira (1997) aponta que a média de novas empresas abertas entre 1993 e 1996 situa-se em torno de 502 mil a cada ano, conforme dados do Departamento Nacional de Registros do Comércio - DNRC.

Em razão do universo da micro e pequena empresas na nova realidade econômica vigente, uma pesquisa nessa área justifica-se para que possa contribuir na busca de alternativas, encaminhando-se soluções para os problemas e diminuindo o índice de mortalidade nesse segmento, assim como estabelecendo diferencial de sucesso empresarial.

A identificação dos fatores de sucesso e fracasso nas micro e pequenas empresas pode contribuir para o referencial teórico nos estudos relacionados com as causas da sua

“mortalidade”, bem como encaminhar soluções para evitar os problemas inerentes que levam ao fracasso empresarial nesse segmento. Assim, a presente pesquisa poderá auxiliar os meios governamentais e privados na criação e desenvolvimento de programas de fomento e apoio para as micro e pequenas empresas.

1.5 Objetivo geral

Constitui objetivo geral desta pesquisa conhecer os fatores de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas que participam do programa Proger no município de Passo Fundo de forma a contribuir como referencial teórico e prático na gestão empresarial.

1.6 Objetivos específicos

Constituem-se objetivos específicos desta pesquisa:

- Identificar as características dos dirigentes das empresas participantes do Proger no município de Passo Fundo.
- Identificar as características das empresas participantes do Proger no município de Passo Fundo.
- Identificar as práticas operacionais relativas a *marketing*, finanças, técnica-operacional, recursos humanos e as funções gerenciais das empresas participantes do Proger no município de Passo Fundo.
- Descrever o relacionamento das empresas participantes do Proger no município de Passo Fundo com o ambiente externo.
- Mensurar os resultados alcançados pelas empresas participantes do Proger no município de Passo Fundo após entrarem no programa.
- Identificar os fatores que contribuíram para os melhores resultados alcançados pelas empresas participantes do Proger no município de Passo Fundo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A questão dos fatores que levam ao sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas tem sido alvo de estudo de pesquisadores da área empresarial, como também dos órgãos preocupados com seu desempenho, tais como as entidades governamentais, as associações de classe, Sebrae, entre outros. Neste capítulo, faz-se uma revisão dos temas envolvidos, iniciando por uma classificação de pequenas e microempresas.

2.1 Classificação das micro e pequenas empresas

Uma das dificuldades no estudo das micro e pequenas empresas surge no momento de sua caracterização. Para que uma empresa possa ser enquadrada como *micro* ou *pequena*, torna-se necessária, primeiro, a adoção de variáveis ou critérios quantitativos e/ou qualitativos para a sua caracterização e, segundo, a determinação de parâmetros para essas variáveis. As diferentes escolhas tanto das variáveis quanto dos parâmetros para essa variáveis devem-se a uma série de fatores que relativizam o conceito de micro e pequenas empresas. (Morelli, 1994)

Ainda segundo o mesmo autor, a desigualdade que caracteriza o desenvolvimento econômico, tanto em nível regional quanto no setorial, é outro fator que contribui para a relativização do conceito de micro e pequenas empresas. Como exemplo, uma pequena empresa localizada no estado de São Paulo é substancialmente diferente de uma pequena empresa localizada em área menos desenvolvida no Nordeste em razão, basicamente, da utilização pelas primeiras de meios e métodos de produção mais adequados e, sobretudo, modernos. Tal diferenciação origina-se, essencialmente, nos diferentes graus de acesso às novas tecnologias e às fontes de informações propiciados pela inserção dessas pequenas empresas em áreas de maior desenvolvimento socioeconômico. Já, do ponto de vista setorial, as desigualdades ficam mais flagrantes quando se

comparam as pequenas empresas industriais com as comerciais ou prestadoras de serviços, por causa do maior grau de complexidade exigido, via de regra, pela atividade industrial.

Continuando, o mesmo autor descreve a dificuldade de validar um critério único para a conceituação das micro e pequenas empresas, pois esbarra ainda na necessidade de considerar o progresso tecnológico, que introduz grandes diferenciações entre essas, não só num mesmo setor como também num mesmo ramo de atividade, pela possibilidade de adoção de diferentes tecnologias, por exemplo, capital-intensivo ou trabalho-intensiva.

E mais, a junção de todos esses fatores faz com que a mesma empresa possa, em dois diferentes estudos, ser ou não caracterizada como microempresa já que a escolha das variáveis e dos parâmetros para a definição depende, inicialmente, do objetivo buscado com o estudo e, posteriormente, da análise realizada das diferenciações tecnológicas e das desigualdades regionais e setoriais. Por exemplo, um estudo com finalidades fiscais tenderá a não classificar as empresas pelo capital como microempresas em razão, basicamente, da variável escolhida o faturamento, ao passo que um estudo que busque a definição de políticas de desenvolvimento setorial tenderá a utilizar diferentes parâmetros para o enquadramento de microindústrias e microcomércio e serviços.

Os estudos, portanto, têm levado a uma heterogeneidade quanto à classificação, variando de um país a outro e até mesmo no próprio país. Diante desse contexto, os principais critérios para a estruturação do setor podem ser seu *status* legal, como é o caso da França; o de propriedade, na Hungria; a distinção entre ofício e indústria, na Alemanha; de firmas independentes e subordinadas, no Japão. (Ramos e Fonseca, 1995)

Outra dificuldade refere-se à definição numérica quanto ao tamanho da empresa. Subjacente a esse tipo de raciocínio está o equívoco sobre o que deve produzir a análise do tamanho de um sistema de produção. A definição de tamanho da micro e da pequena empresa é importante em um contexto relativo ou comparativo, ou seja, se diferenças significativas quanto à estrutura, à dimensão de economias regionais ou nacionais podem ser identificadas ou se essa estrutura muda com o tempo, o que pode dar indicações sobre o propósito e a amplitude da micro e da pequena empresa.

Um problema presente em todos os estudos sobre micro e pequenas empresas é o da definição ou classificação. Os critérios convencionais, tais como número de em-

pregados ou valor do faturamento, mostram-se insuficientes, e mesmo índices baseados em capital social, patrimônio líquido e investimentos em ativos fixos não permitem o estabelecimento de categorias adequadas. (Rattner, 1985).

Rattner (1985) afirma que se a micro e a pequena empresa não representa ou produz as características de uma grande, e essa, tampouco, é a somatória de muitas pequenas unidades, ou seja, deve-se admitir que a passagem de uma dimensão para outra implique em mudanças qualitativas na estrutura da empresa e um aprofundamento da divisão do trabalho, técnica e social na unidade produtiva.

Morelli (1994), discorrendo sobre as variáveis qualitativas e quantitativas para a definição das micro e pequenas empresas, define as variáveis qualitativas como aquelas que dizem respeito, basicamente, à forma de administração e ao tipo de inserção no mercado. As variáveis qualitativas de maior utilização para a conceituar as micro e pequenas empresas são: acesso ao mercado de capitais e inovações tecnológicas; existência de divisão do trabalho especializado; nível de especialização da mão-de-obra; existência de relacionamento pessoal do administrador com empregados e fornecedores; relações internas e externas do tipo essencialmente pessoal; ausência de um sistema de informações para tomada de decisões; forma e grau de concorrência; tipo de máquinas e ferramentas utilizadas; caracterização da tecnologia adotada (tradicional ou moderna; nacional ou estrangeira; capital intensiva ou trabalho intensiva); existência de participação direta do proprietário no processo de produção, comercialização e ou prestação de serviços e, por fim, a falta de conhecimento na utilização de modernas técnicas de administração.

Continuando, o autor considera que as variáveis quantitativas são originárias, em sua maioria, de informações colhidas no registro contábil das empresas e nos censos econômicos. As principais variáveis quantitativas utilizadas para a identificação das micro e pequenas empresas são volume de empregado, volume de produção, investimento realizado, faturamento, potência instalada, produtividade, capital social, patrimônio líquido e participação no respectivo mercado.

Morelli (1994) diz que o principal obstáculo na utilização de variáveis qualitativas para a conceituar as micro e pequenas empresas é a dificuldade de sua efetiva constatação em razão do fato de que essas variáveis, em sua maioria, baseiam-se em conceitos vagos, de difícil mensuração. Quanto à utilização de variáveis quantitativas, con-

sidera como os principais problemas enfrentados a não-existência de um sistema contábil organizado nas micro e pequenas empresas e a pouca confiabilidade de alguns dados obtidos nos levantamentos, principalmente nos censos econômicos.

Rattner (1985) procura esquematizar as características qualitativas distintas das micros e pequenas empresas e grandes empresas, assim definindo: as grandes unidades caracterizam-se por diferenças acentuadas entre o trabalho de execução e o de direção, ao passo que, na micro e na pequena empresa, há pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho; na grande, há hierarquização das funções, com predomínio de padrões organizacionais burocráticos, ao passo que, na micro e pequena, é impossível crescer e expandir-se sem uma divisão de trabalho mais aprofundada; na grande, há um sistema complexo de máquinas processos e equipamentos, já a micro e pequena caracterizam-se pela ausência de um sistema de máquinas e equipamentos; na grande, cooperação é baseada em tarefas ligadas e interdependentes, ao passo que, na micro e pequena, a cooperação é simples; na grande, há assimilação e incorporação rápida de inovações tecnológicas, já na micro e pequena empresa, existe pouca ou nenhuma incorporação do progresso técnico.

Rattner (1985) aponta ainda alguns dos aspectos qualitativos que caracterizam a micro e a pequena empresa quanto à administração geral, financeiro-contábil, mercadológica e à gestão tecnológica.

No que se refere à administração geral, os sistemas de organização e administração são tradicionais, concentrados nas funções do proprietário-administrador e dos membros de sua família; há pouca especialização dos diversos cargos administrativos e relações internas e externas da empresa do tipo essencialmente pessoal. O elemento humano é pouco qualificado, o que resulta em programação pouco eficaz da produção e falta de integração desta com os outros setores ou departamentos da empresa, refletindo-se também na ausência de um sistema de informações para tomada de decisão na organização.

No aspecto da administração financeiro-contábil, destacam-se as dificuldades para obtenção de financiamentos, agravadas pela escassez de recursos próprios. Na impossibilidade de ter acesso ao mercado de capitais, a empresa é obrigada a procurar crédito a curto prazo, pagando altas taxas de juros. Ademais, aponta-se uma série de falhas no sistema contábil.

Quanto à administração mercadológica, constituem aspectos e características fundamentais a participação e o controle de mercado, a forma e o grau de concorrência, o número de produtos comercializados tanto na compra de insumos e matérias-primas quanto na venda de produtos acabado.

Por fim, no aspecto da gestão tecnológica, são importantes as informações sobre ativos fixos imobilizados, força motriz instalada por empregado, tipos e proporções de mão-de-obra, tipos de máquinas e ferramentas utilizadas, formas de divisão de trabalho e, finalmente, caracterização da tecnologia utilizada.

Para Solomon (1986), é difícil, senão impossível, caracterizar a pequena empresa em virtude da grande diversidade dessas organizações. Em termos gerais, a pequena empresa caracteriza-se pela tenacidade econômica, muitas hora de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis e energia pessoal e capacidade de iniciativa. Normalmente, opera em um só local; atua em setores nos quais encontra menos entraves; dispõe, provavelmente, de pouco capital; na administração é essencialmente pessoal; o quadro de pessoal é, geralmente, formado por membros da família. Quanto menor for o negócio, mais informal será a contabilidade, na qual os recursos comerciais e pessoais confundem-se.

Uma pequena ou média empresa típica apresenta várias características, conforme Cavalcanti et al. (1981), entre elas: a administração deverá ser independente e, frequentemente, os gerentes deverão ser proprietários; a empresa deve pertencer a um indivíduo ou a pequeno grupo e ou o capital deverá ser fornecido por uma dessas partes; a área de operações da empresa deverá ser local, com uma fábrica e escritório, muito embora seu mercado não o seja; o pequeno tamanho da empresa deverá ser relativo quanto ao seu gênero industrial visto como um todo e dependendo, portanto, de como o negócio em questão se compara com os líderes do ramo.

As características mais fortes encontradas nas pequenas e médias empresas familiares, segundo Semler (1988), são as seguintes: rapidez nas decisões, com baixo embasamento técnico das mesmas; criatividade facilitada e em tudo que vá ao encontro de idéias da família; informalidade organizacional nas comunicações, favorecendo os mais benquistos; grande agilidade na mudança e adaptação de rumos; aproveitamento rápido de oportunidades de curto prazo; falta de visão crítica das imperfeições da própria empresa; visão estratégica de longo prazo sofrível; sentimento de unidade do grupo de fun-

cionários; paternalismo forte em relação aos funcionários; falta de profissionalismo na organização; compartilhamento informal de cultura entre família e empresa; sentimento de insegurança organizacional periódica quando de sucessões, doença do fundador, entrada e saída de familiares; favoritismo e critérios injustos de promoção, remuneração e distribuição de cargos, filosofia moral e ética abertamente duvidosa; pouco senso de responsabilidade para com a comunidade; descrença no uso de técnicas avançadas de gestão e de consultoria externa; sistemas de informação deficientes; conhecimento precário de sua estrutura de custos, mas visão suficiente da margem de lucro final da operação.

Semler (1988) diz que é comum nesse tipo de empreendimento a vinculação afetiva e emocional da família com a empresa, pela qual a mesma passa a ser vista como fonte de sustento da entidade familiar, de tal forma que o contexto econômico-social raramente encontra espaço nas preocupações dos seus controladores.

Os critérios qualitativos, ainda que não sejam utilizados com a mesma frequência na definição do porte da micro e da pequena empresa, são úteis para o enquadramento (Ramos e Fonseca, 1995). Dentre eles, sobressaem-se os seguintes: identidade entre a propriedade e a gestão cotidiana da empresa; vínculo estreito entre a família e a empresa; independência com relação à grande empresa; posição central do empresário responsável pela condução das atividades da empresa em todos os seus aspectos; disponibilidade reduzida de recursos financeiros e dificuldade de acesso ao crédito no mercado financeiro; elevado grau de dependência de fornecedores, concorrentes e clientes em vista de sua posição no mercado; caráter pessoal das relações com o cliente; mão-de-obra não qualificada e de uso intensivo.

No aspecto qualitativo, os critérios para caracterizar a micro e a pequena empresa são os mais diversos possíveis, visto que cada instituição estabelece uma determinada norma, propiciando, assim, uma heterogeneidade.

Para definir micro e pequena empresa no Brasil, normalmente, recorre-se à legislação, sendo que cada esfera - federal, estadual e municipal - tem adotado um critério.

A Constituição Federal do Brasil, em seu art. 179, discorre sobre a micro e pequena empresa, determinando que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem proporcionar um tratamento jurídico diferenciado às microempresas e às

empresas de pequeno porte, as quais serão definidas em lei. Contudo, a carta constitucional não classifica as micro e pequenas empresas quanto a seu porte, determinando que a legislação correspondente trate o assunto.

Assim, a lei nº 8 864/94, que regulamentou o art. 179 da Constituição Federal do Brasil, define microempresa e empresa de pequeno porte:

Microempresa: a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual ou inferior ao valor nominal de duzentas e cinquenta mil Unidades Fiscais de Referência – UFIR..

Empresa de Pequeno Porte: a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual igual ou inferior a setecentas mil UFIR..

No aspecto tributário, em nível federal, a lei que trata e classifica as micro e pequenas empresas é denominada de Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - “Simples”, nº 9 317, de 5 de dezembro de 1996, publicada no *Diário Oficial da União* em 6 de dezembro de 1996. No seu art. 2º, parágrafo I, são consideradas microempresas as empresas cuja receita bruta, no ano-calendário, seja igual ou inferior a R\$ 120.000,00. No mesmo artigo, porém em seu parágrafo II, as empresas de pequeno porte são definidas como aquelas que, no ano-calendário, auferiram uma receita bruta igual ou superior a R\$ 120.000,00, ou inferior ou igual a R\$ 720.000,00.

No estado do Rio Grande do Sul, as microempresas e empresas de pequeno porte são classificadas na lei nº 10 045, de 29 de dezembro de 1993, porém sua classificação somente se estende para empresas que fornecem alimentação e que promovam vendas e saídas de mercadorias. As microempresas podem ser sociedades ou firmas individuais e inscritas no Cadastro Geral de Contribuintes de Tributos Estaduais e que promovam saídas de mercadorias, em cada ano-calendário, cujo valor total não seja superior a 3.500 Unidades Padrão Fiscal do Estado do Rio Grande do Sul. As empresas de pequeno porte podem ser sociedades ou firmas individuais e inscritas no Cadastro Geral de Contribuintes de Tributos Estaduais e que promovam saídas de mercadorias, em cada ano-calendário, cujo valor total não seja superior a cem mil Unidades Padrão Fiscal do Estado do Rio Grande do Sul.

O Sebrae, por sua vez, classifica as micro e pequenas empresas segundo o número de seus funcionários. Assim, para o ramo industrial, considera microempresa aquela que possui até vinte funcionários e pequena, aquela que possui de vinte e um a

cem empregados. Já, para o ramo do comércio e serviços, a empresa que possui até dez funcionários é considerada micro, e pequena a que tenha de onze a cinquenta empregados.

Longenecker et al. (1997), em seu trabalho, adotaram como um dos critérios para classificar uma pequena empresa que tenha até cem empregados.

Os critérios quantitativos mais utilizados para classificar e definir micro e pequena empresa sempre têm sido o valor de faturamento ou o número de funcionários, os quais usados em conjunto com os critérios qualitativos, possibilitam que se chegue mais próximo à definição e caracterização da micro e de pequena empresa.

2.2 Importância das micro e pequenas empresas

A micro e a pequena empresa têm sido um importante fator para o desenvolvimento socioeconômico do país. Por isso, é importante conhecer a sua influência na economia e também as medidas de apoio dispensadas a esse segmento empresarial pelo governo.

As pequenas empresas desempenham um papel de importância fundamental no crescimento e maturação de uma economia saudável. No processo de desenvolvimento, é expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial. (Leonardos, 1984)

Os setores em que a pequena empresa tem alcançado êxito são os mais variados. Em especial, apresenta bom desempenho nas atividades em que há inovação tecnológica; é econômica tanto em pequena quanto em grande escala; tende a desenvolver atividades com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra; apresenta melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados; apresenta bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos, ou imperfeitos; opera em mercados pouco conhecidos ou instáveis ou atende a uma demanda marginal e flutuante; sobrevive por estar mais perto do mercado e responder rápida e inteligentemente às mudanças que nele ocorrem; sobrevive criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala. (Solomon, 1986)

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem para o bem-estar econômico e produzem uma parte substancial do total de bens e serviços; assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas, além de oferecerem contribuições excepcionais na medida em que oportunizam novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência. (Longenecker et al., 1997)

O capitalismo moderno teve início com a pequena empresa visto que cresceu a partir de negociantes e seus servos, que viajavam pelo interior do país vendendo mercadorias à nobreza. Gradualmente, esses foram minando a autoridade dos nobres na medida em que a riqueza e, em seguida, o poder se deslocaram para suas mãos. Assim foram formando as pequenas empresas, que se tornaram o alicerce primordial do desenvolvimento econômico das nações industrializadas de nossos dias. (Solomon, 1986)

Segundo Solomon (1986), nos Estados Unidos, durante o século XX, o poder econômico caracterizou-se pelo domínio da grande empresa industrial; raríssimas vezes, a pequena empresa foi vista como força econômica. Contudo, na década de 1970, o pior decênio econômico dos Estados Unidos, o pequeno empresário provocou um extraordinário impacto na transformação do panorama econômico, continuando a produzir riquezas enquanto as empresas de grande porte e até o próprio governo se mostravam incapazes de dar continuidade à prosperidade que haviam produzido desde a passagem do século.

Continuando, o autor relata que a pequena empresa norte-americana representa cerca de dois quintos do produto nacional bruto e proporciona emprego para metade da força de trabalho do setor privado, constituindo-se numa importante força reguladora do mercado de trabalho; cria um vasto número de empregos quando a grande empresa e o governo não são capazes de fazê-lo; aumenta a flexibilidade do mercado de trabalho; exerce uma função complementar no treinamento da mão-de-obra e está desempenhando um papel tanto direto quanto indireto na criação de condições para que haja um setor fabril viável instalado nos Estados Unidos. Além disso, a pequena empresa vem se constituindo num dos principais fatores para facilitar a adaptação adequada do mercado de trabalho às vicissitudes das mudanças econômicas.

O ressurgimento da pequena empresa também é evidente no crescimento repentino de empreendimentos nos Estados Unidos. De 1950 a 1975, a formação de novas

empresas meramente acompanhou o ritmo de crescimento da economia. Depois de 1975, entretanto, o ritmo de empreendimento disparou. Em 1991, apesar da recessão, 630 mil empresas foram criadas, ou seja, o dobro de 1975. (Longenecker et al., 1997)

As pequenas empresas americanas, no conjunto, desempenham muitas de suas funções mais salutares por via indireta e, muitas vezes involuntariamente, absorvem os choques dos períodos de baixa e de incerteza na conjuntura econômica; desempenham muitas das tarefas menos compensadoras, porém necessárias, na economia e assimilam a queda de resíduos provenientes das atividades de elevado risco. Essas funções impelem a pequena empresa na direção da baixa lucratividade e da elevada mortalidade que lhes são características. Todavia, elas funcionam como amortecedores no ambiente econômico ao protegerem a lucratividade e o bem-estar das empresas de grande porte, que constituem a superestrutura industrial da qual emana, em larga medida, a riqueza americana. (Solomon, 1986)

No Japão, em 1991, havia 6,5 milhões de pequenas e médias empresas, equivalentes a 99% de todos os estabelecimentos industriais e comerciais do país. Essas empresas empregavam 43,4 milhões de pessoas, correspondentes a 80% da força de trabalho. A pequena e a média empresa japonesas são uma grande fonte de energia, pois estimulam a concorrência com a grande empresa e em seu próprio segmento; também é um importante segmento na subcontratação e terceirização, representando 65% das pequenas e médias empresas do setor industrial. As pequenas e médias empresas fornecem 35% das compras do setor público. (Ramos e Fonseca, 1995)

Os autores citados relatam que, na Itália, a pequena e a média empresas são responsáveis por 70% do PIB e 18% das exportações. O número aproximado de pequenas e médias empresas ativas é de 4,0 milhões, o que equivale a uma empresa para cada 18 habitantes. As empresas com menos de cem empregados representam 99% do total e são responsáveis por 70% dos empregos; por outro lado, as empresas com menos de quinhentos empregados representavam, em 1985, 64,5% da força de trabalho na França. Dessas, as menores empresas, com menos de vinte empregados, constituíam parcela significativa e exibiram grande dinamismo durante os anos de recessão.

Ramos e Fonseca (1995) informam que, de acordo com o Escritório Federal de Estatística da Alemanha, em 1970, as pequenas empresas correspondiam a 98,9% de todas as empresas então existentes naquele país; empregavam 44,1% da força de traba-

lho. O segmento é extremamente heterogêneo. Dados de 1984 sobre a indústria de manufaturas indicam que 71,2% são pequenas empresas, que empregavam 15,6% da força de trabalho no setor. Além delas, havia pouco mais de cinquenta mil microempresas no mesmo setor, com menos de vinte empregados, empregando, aproximadamente, 327 mil pessoas.

Para Ramos e Fonseca (1995), as pequenas e médias empresas no Taiwan representam 98% do total de empresas e alcançam o número de setecentos mil, respondendo por 55% do PIB, 70% do total da força de trabalho e 65% do total dos rendimentos com as exportações. Dessas setecentas mil empresas, 450 são comerciais e 120 mil, indústrias de manufaturas. As pequenas e médias empresas caracterizam-se pela organização e administração familiar, de modo geral. O seu gerenciamento é exercido por pessoas com elevado nível de educação, treinamento intensivo em técnicas modernas de administração e gestão e com visão de negócios internacional.

No Brasil, a maioria das micro e pequenas empresas são do tipo “trabalho-intensivas”, empregando mão-de-obra com baixa especialização; atuam nas áreas em que a maioria das médias e grandes empresas não operam, ou seja, desenvolvem as suas atividades em áreas nas quais a oferta de mão-de-obra é maior em razão da baixa qualificação. São responsáveis pela absorção da maior parte da mão-de-obra que chega anualmente ao mercado de trabalho, evitando, assim, a formação de um grande exército de reserva, que pressionaria para baixo os salários dos trabalhadores, gerando, inclusive, instabilidade política, econômica e social. Como exemplo, dos milhares de jovens que chegam anualmente ao mercado de trabalho, apenas uma pequena parte possui curso técnico ou superior; assim, a maior parte desses trabalhadores vai para as médias e grandes empresas; quanto aos remanescentes, ou tornam-se proprietários de um pequeno negócio ou vão trabalhar numa pequena empresa, que na maioria dos casos é familiar. (Morelli, 1994)

O autor referenciado ressalta que as micro e pequenas empresas são responsáveis por, aproximadamente, seis de cada dez empregos gerados, além de, nelas, o custo para criação de emprego ser menor. São responsáveis, no setor de prestação de serviços, pela maior parte dos consertos e reparos realizados nos produtos fabricados pelas grandes empresas; a distribuição de peças e componentes também é feita na maior parte do país por pequenas empresas, principalmente no interior, já que as micro e pequenas em-

presas estão presentes em todo o território nacional. No setor comercial, representam 98,7% do total dos estabelecimentos e comercializam quase tudo que é produzido pelas grandes indústrias. Na indústria, as micro e pequenas empresas são fornecedoras, via terceirização ou subcontratação industrial, de produtos intermediários a baixo custo para as grandes indústrias, em razão, basicamente, de sua estrutura enxuta e do pouco poder de barganha de sua mão-de-obra, de baixa capacitação.

Morelli (1994) informa que as micro e pequenas empresas brasileiras também permitem a formação de uma classe empresarial nacional, através da absorção de uma tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente; viabilizam e facilitam a promoção de interiorização, fortalecendo, simultaneamente, as economias municipais, pois utilizam matéria-prima e mão-de-obra local. Assim, evitam as imigrações para os grandes centros e proporcionam, ao mesmo tempo, uma melhor distribuição de renda e do desenvolvimento entre as regiões e os estados.

Como se pode ver, a importância da pequena e média empresas em alguns países do mundo tem sido significativa, representando o maior número de empresas conforme o porte, responsáveis pela geração de empregos e distribuição da renda e com uma participação considerável do PIB de alguns países. Por isso, no mundo todo, a pequena empresa tem recebido medidas de apoio. Ramos e Fonseca (1995) exemplificam as medidas dispensadas às pequenas e médias empresas em alguns países:

a) Alemanha

- plano de pesquisa e tecnologia, com alocação de 25 a 30% dos gastos federais em pesquisa e desenvolvimento na área civil reservados à pequena e à média empresa;
- programas federais de auxílio à nova empresa, principalmente para formação de capital;
- medidas fiscais para a redução do ônus sobre as pequenas empresas: redução da taxa de comércio, do imposto sobre a propriedade e autorização de depreciação de 10%.

b) Canadá

- lei sobre concessão de empréstimo às pequenas empresas, de 1961, prevê recursos de, aproximadamente, nove bilhões de dólares canadenses destinados

- à modernização dessas empresas. O limite de empréstimo é de cem mil dólares canadenses;
- criação de centros de tecnologia administrados por organizações sem fins lucrativos da iniciativa privada. Esse programa agiliza a aquisição, difusão e absorção de tecnologia e conhecimentos técnicos pelas pequenas empresas;
 - o Banco Federal de Desenvolvimento, estatal, favorece a criação e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas; oferece vasta gama de serviços financeiros e de gestão, adaptados às necessidades dos pequenos e médios empresários;
 - o Fundo de Desenvolvimento das Indústrias Culturais, de 33 milhões de dólares canadenses, estabelecido em 1990, fornece capital de risco às empresas que não podem obter financiamento bancário normal. É administrado pelo Banco Federal de Desenvolvimento;
 - programa de Auxílio à Pesquisa Industrial, oferecido pelo Conselho Nacional de Pesquisa, foi concebido para auxiliar as pequenas e médias empresas a terem acesso a novas tecnologia. É o programa de desenvolvimento industrial mais importante do Canadá e o mais bem-sucedido. Atende, anualmente, a cerca de quarenta mil pedidos e administra seis mil projetos de pesquisa e desenvolvimento. Mais de 80% das empresas que recebem esses auxílio têm menos de duzentos empregados;
 - o Ministério de Diversificação da Economia do Oeste do Canadá, criado em 1987, oferece financiamentos às pequenas empresas (qualifica como pequena empresas aquelas que possuem até cinquenta empregados). Também orienta as pequenas empresas na busca de fontes de financiamento – federais ou outras – que melhor se adaptem a suas necessidades. Além disso, auxilia as pequenas empresas no acesso a contratos governamentais e a aumentar sua participação como subcontratantes em grandes projetos do Estado.
- c) Cingapura
- dispêndios em pesquisa e desenvolvimento contados em dobro para efeito de redução fiscal;
 - depreciação do equipamento adquirido para aquele fim acelerada para três anos;

- 50% dos investimentos feitos em construção e aquisição de novos equipamentos podem ser deduzidos dos impostos sobre o lucro;
- contratação de especialistas para solução de problemas técnicos subsidiada em até 90%;
- programas de treinamento de mão-de-obra subsidiados entre 30 e 90% de seus custos, conforme a área;
- estímulo à subcontratação por meio de linhas de financiamento e taxas preferenciais.

d) França

- introdução de legislação em 1985, que permite o estabelecimento de sociedades limitadas com apenas um membro;
- lei de 1982 sobre o direito de representação de trabalhadores empregados por pequenas empresas. Estabelecimento de comitês setoriais ou inter-setoriais conjuntos para que assistam à concepção e implementação de acordos coletivos de trabalho e para que investiguem reclamações individuais ou coletivas;
- descentralização administrativa, introduzida pelo governo socialista em 1982 e 1983.

e) Itália

- criação de distritos industriais com especialização produtiva, em que prevalece apenas um setor, ou um grupo de subsetores estreitamente relacionados;
- criação de centros técnicos com a participação de empresas, câmaras de comércio, associações de empresas, governos regionais e a universidade.

f) Japão

- criação, em 1947, da agência para a pequena e média empresa, ligada ao Ministério da Indústria e do Comércio Internacional;
- lei da pequena e média empresas em vigor desde 1963, que assegura a implementação sistemática das políticas destinadas à promoção das pequenas e médias empresas;
- lei da promoção da modernização das pequenas e médias empresas, de 1963, para o fomento do desenvolvimento tecnológico;
- lei provisória sobre a promoção da indústria de maquinaria, de 1956;

- lei provisória sobre a promoção da indústria eletrônica;
 - a legislação mencionada contempla também a concessão de empréstimos especiais a taxas e condições favoráveis e para diversas situações;
 - concessão de empréstimos diretos por três bancos governamentais.
- g) Reino Unido
- Programa de Departamento de Indústria e Comércio mantém serviços de assistência técnica e orientação para organização de processos produtivos;
 - o mesmo departamento fornece também ajuda financeira e técnica para projetos de inovação tecnológica;
 - padronização de informações sobre licitações por órgãos públicos, com o objetivo de facilitar a participação da pequena empresa.
- h) Taiwan
- o tratamento diferenciado à pequena e média empresa é considerado padrão para outros países da região. O governo de Taiwan considera a pequena e média empresas como elementos vitais e permanentes para a expansão de sua economia;
 - criação da agência governamental *Medium & Small Business Administration*, em 1981, subordinada ao Ministério de Assuntos Econômicos;
 - assistência e introdução de conhecimentos atualizados sobre processos mais eficientes de produção, qualidade e de equipamentos mais modernos;
 - promoção de sistemas modernos de gerenciamento, que permitam o aperfeiçoamento das operações das pequenas e médias empresas;
 - Conselho de Desenvolvimento do Comércio Exterior, que orienta a pequena e média empresas a melhor utilizarem sua capacidade de exportação;
 - por intermédio do Conselho de Planejamento Econômico e de Desenvolvimento, o Fundo Sino-Americano de Desenvolvimento para Orientação da Pequena e Média Empresas oferece empréstimos a 2% abaixo das taxas de médio e longo prazo fixadas pelo Banco Central. O objetivo principal é o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria da tecnologia e qualidade de produção;
 - empréstimo para redução da poluição na pequena e na média empresa;

- Fundo de Garantia de Crédito para a pequena e média empresas, formado pelo governo com doações dos bancos, atuando como avalista das empresas na obtenção de créditos;
- redução ou isenção do imposto de renda comercial;
- isenção e parcelamento de impostos de importação para a aquisição de máquinas e equipamentos;
- isenção do imposto comercial sobre as exportações;
- depreciação acelerada de máquinas e equipamentos adquiridos com o objetivo de conservar energia para a redução da poluição;
- redução ou isenção de impostos para pesquisa e desenvolvimento;
- redução ou isenção de impostos incorridos em casos de fusão.

i) União Européia

- Programa Integrado em favor das micro e pequenas empresas e das empresas do setor artesanal, adotado pela Comissão Européia em 1994, com duas ações: medidas para o favorecimento da consulta mútua dos Estados-membros e a coordenação entre eles para promover a melhoria do enquadramento das empresas e estimular o desenvolvimento de medidas de apoio a essas, tanto em nível nacional quanto no regional; identificação das contribuições que a União Européia pretende dar aos desenvolvimento das empresas.

j) Brasil

- lei nº 7256/1984, que instituiu o Estatuto da Microempresa. Conforme a ementa da lei, a União deve proporcionar a essas empresas “tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial”;
- Constituição Federal de 1988, art. 179: “ A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em Lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de Lei”;

- lei nº 8.029/90, cria o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que tem por objetivo primordial fomentar o desenvolvimento dessas empresas industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, em seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento;
- lei nº 9.317/96, que redefiniu as condições de enquadramento para a microempresa e para a empresa de pequeno porte, criando o chamado Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições – Simples;
- Programa de Geração de Emprego e Renda - Proger, implantado pelo Ministério do Trabalho, com recursos do Fundo de Amparo do Trabalhador – FAT, voltado para iniciar ou expandir negócio, através de linhas de financiamento que atende a microempresas e empresas de pequeno porte, cooperativas e associações, assim como pessoas físicas que atuam no setor informal da economia. Contempla também a capacitação técnico-gerencial e assistência técnica para o empreendedor;

A micro e a pequena empresa representam um importante segmento na economia de diversos países, como se pode ver, recebendo um tratamento diferenciado em razão da sua importância socioeconômica. Tal tratamento é um dos componentes indispensáveis para o sucesso nesse segmento empresarial.

Na verdade, o que se tem constatado é que, independentemente do nível de desenvolvimento de qualquer país, as micro e pequenas empresas têm uma substancial importância em seu processo evolutivo, contribuindo significativamente para este, seja no ponto de vista econômico, seja do ponto de vista social político. (Morelli, 1994)

2.3 Problemas das micro e pequenas empresas

As dificuldades encontradas nas micro e pequenas empresas são caracterizadas como situações-problema, identificadas de formas diferentes pelos diversos autores.

Campos (1992) enumera vários problemas os quais nem sempre seriam identificados pelos dirigentes, por exemplo: um mau resultado de qualidade de produto; um grande número de reclamações de clientes; custo elevado que impossibilita a prática de

preços competitivos; atrasos na entrega de produtos; insatisfação dos empregados; número elevado de acidentes, representando por uma disfunção na organização.

Roesch (1996) trata o problema como uma situação não resolvida, entendendo que, quando essas são identificadas, podem gerar oportunidades até então não percebidas pelas organizações. A questão da situação não resolvida pressupõe que alguma coisa deveria ser feita, mas gera um situação de pendência que, por sua vez, define a existência do problema.

Do ponto de vista de processo, Cerqueira (1997) define *problema* como “qualquer resultado indesejável de uma atividade ou processo”. Os problemas relacionam-se com resultados ou efeitos, portanto, com os produtos dos processos que não atingem desempenhos considerados satisfatórios pelo cliente, seja ele interno, seja externo. Nessa situação, o problema é algo que deveria atender a uma expectativa a que não atende. A palavra-chave que define o conceito de *problema* é, pois, “indesejável”. Para analisar, solucionar ou, mesmo, reduzir os efeitos indesejáveis de um problema, o autor sugere a aplicação do método científico.

Weiss (1990) define como *problema* “uma pergunta cuja resposta é duvidosa ou difícil de achar; uma questão para discutir ou considerar; um assunto que causa preocupação ou perplexidade”. Essa definição pressupõe que, antes do aparecimento da pergunta, alguma coisa deve acontecer: a percepção de que alguma coisa não está certa, um desconforto ou inquietação de que alguma coisa está errada.

Os diversos problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas são classificados por Oliveira (1996) como *doenças empresariais*, entre as quais estão as de ordem econômica, financeira, técnica, mercadológica, administrativa ou comportamental. A identificação da doença através dos sintomas é assim definida pelo autor: sintoma de retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido e retorno baixo sobre o ativo total caracteriza-se como uma doença econômica; sintoma de despesas financeiras elevadas, alta necessidade de capital de giro e alta influência de capital de terceiros caracteriza-se como uma doença financeira; sintoma de alto nível de reclamações e devoluções de clientes e alta dependência tecnológica externa caracteriza-se como uma doença técnica; sintoma de processo de distribuição inadequado, preços inadequados para os produtos vendidos e falta de competitividade no mercado caracteriza-se como uma doença mercadológica; sintoma de inadequada utilização de recursos disponíveis e trabalhos repeti-

dos caracteriza-se como uma doença administrativa; sintoma de falta de motivação, baixo nível de coesão, alto nível de atritos e alto nível de rejeição às mudanças caracteriza-se como uma doença de comportamento.

De acordo com Adizes (1996), a natureza do crescimento e do envelhecimento nas organizações manifesta-se, primordialmente, na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade. As organizações, quando jovens, são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis; à medida que envelhecem, essa relação se inverte, ou seja, a controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui. Isso significa que uma organização é jovem quando é capaz de mudar com relativa facilidade e com baixo nível de controle; será velha quando seu comportamento for controlável, mas inflexível e com pouca propensão à mudança. E quando uma organização é, ao mesmo tempo, flexível e controlável, significa estágio de plenitude. À medida que as empresas crescem e envelhecem, qualquer deficiência em relação à flexibilidade e ao autocontrole é rotulada como *problema*, por consequência, essas deficiências podem levar ao insucesso, mais precisamente, à morte.

O autor define como *mortalidade a perda da funcionalidade* quando ninguém mais está comprometido com a sua existência, o que significa a morte da organização, que poderá ocorrer em algum momento do ciclo de vida. A definição de mortalidade leva, assim, a dois elementos: a falta de funcionalidade e o descomprometimento de todos com a existência da organização.

Gitman (1978) afirma que, se a empresa não puder manter um nível satisfatório de capital de giro, provavelmente se tornará insolvente, podendo mesmo ser forçada a pedir falência. O autor alerta sobre o problema da falta de capital de giro como uma das dificuldades financeiras que podem levar ao fracasso das empresas.

Para Kanitz (1978), o fator insolvência é o prenúncio de concordatas e falências, ao que as pequenas e médias empresas estão mais expostas. Na área financeira, a terminologia *falência* é utilizada para designar o fracasso financeiro das empresas, o que representa a insolvência dessas, a incapacidade de saldar suas obrigações com os recursos existentes. Segundo o autor, toda falência é previsível e é apontada por gravíssimos problemas financeiros.

Pereira e Santos (1995) salientam que a sobrevivência antecede o sucesso, mas, para que isso aconteça, existe uma pré-condição: a disponibilidade de dinheiro à mão para quando houver necessidade, pois empresa sem dinheiro fica fora dos negócios.

Pesquisa realizada junto aos clientes do Sebrae do Rio Grande do Sul por Teitelbaum e Brasil (1997) levantou as principais dificuldades encontradas na condução e gerenciamento das empresas. O resultado apresentado identificou que a principal dificuldade é a falta de recursos financeiros; após, a carga tributária e, em seguida, a falta de clientes.

Solomon (1986) entende como problema básico, além da inexistência de economias de escala, que os pequenos empresários apresentam três pontos fracos principais: análise inadequada ou superficial quando da escolha inicial do ramo de negócio, capitalização insuficiente e capacidade gerencial medíocre. Isso significa que a maioria dos pequenos empresários estabelecem seus negócios com base na facilidade de entrada em determinado ramo, não em estudos sobre a oportunidade de lucros máximos.

Cavalcanti et al. (1981) descrevem vários problemas encontrados nas pequenas e médias empresas, a saber:

- problemas referentes à escassez do capital de giro e financiamento;
- problemas referentes à escassez de matéria-prima e ou sua baixa qualidade;
- problemas derivados da instabilidade do mercado consumidor interno e externo;
- a progressiva falta de mão-de-obra especializada;
- problemas derivados da falta de garantia para financiamento;
- excessiva centralização administrativa;
- elevação em escala acelerada dos encargos trabalhistas;
- carência de apoio direto de organismos oficiais de fomento industrial;
- dificuldades no acompanhamento das mudanças freqüentes da gestão da política fiscal na esfera federal e dos estados;
- problemas derivados de desconhecimento total ou parcial dos diversos fundos oficiais de financiamento e sua sistemática de operações;
- burocracia e complexidade de legislação fiscal, principalmente no tocante ao sistema de autolancamento das obrigações fiscais e parafiscais;

- dificuldades creditícias na obtenção de financiamento, quer para capital de giro, quer para investimento;
- falta de capacidade gerencial na administração e organização dos vários setores de suas atividades;
- estrutura organizacional inadequada, não constituindo uma administração capaz de garantir melhor aproveitamento dos recursos da empresa e das oportunidades de mercado;
- a maioria das funções administrativas são concentradas na pessoa do dirigente máximo, existindo um insignificante grau de delegação e de descentralização administrativa;
- a divisão de tarefas é feita de forma imprecisa e quase sempre improvisada; essa improvisação reflete-se no grau de capacidade ociosa dos equipamentos, atraso nas entregas, insuficiências de estoques, baixo controle de qualidade, limitação de espaço;
- incapacidade de recursos através de linhas de crédito oficial; em consequência, ocorre permanente dificuldade de obtenção de crédito bancário porque o pequeno industrial geralmente não possui patrimônio próprio, utilizando-se de prédios alugados e não desfrutando de tradição e conceito no setor financeiro;
- sérios problemas para colocar seus produtos em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, por não contar com recursos técnicos e financeiros que permitam desenvolver novas técnicas de comercialização;
- os equipamentos, as técnicas e os processos de produção da pequena e média empresas são, na maioria, obsoletos e acarretam custos operacionais excessivos e baixa qualidade dos produtos.

Quando analisa os problemas das empresas, Nogueira (1987) refere que esses devem ser diferenciados entre o *sintoma* (evidência de problemas) e *causa* . É essa a tarefa mais difícil para quem está analisando, pois tanto sintomas como causas fazem parte do problema e estão intimamente relacionados. Segundo o autor, os sintomas mais comuns na área empresarial são:

- queda do valor real – das vendas;

- queda do valor real – dos lucros;
- baixa lucratividade – volume pequeno de lucros;
- situação financeira estrangulada, aperto financeiro, falta de capital de giro e condições de sobrevivência insatisfatória;
- baixa liquidez de vendas – volume excessivo de contas a receber de clientes em atraso;
- elevado grau de endividamento com terceiros a curto prazo;
- perda de posição no mercado;
- pequeno retorno do investimento feito;
- baixa produtividade dos fatores operacionais;
- elevado índice de rotação de pessoal.

2.4 Fatores de sucesso e fracasso nas micro e pequenas empresas

Antes de discorrer sobre os fatores, explicita-se a definição de empresa. Cassaro (1988) descreve *empresa* como “um agrupamento de seres humanos, uma organização humana, com atribuição de atividades e de responsabilidades entre os vários seres que a constituem, de modo que se possa atingir objetivos predeterminados”.

Pereira e Santos (1995) descrevem certas características que tipificam o perfil do empreendedor e que são essenciais para que a empresa alcance o sucesso:

- motivação para realizar;
- persistência na busca dos objetivos: saber aonde quer chegar;
- criatividade: implica liberdade para agir independentemente;
- autoconfiança: estar seguro das próprias idéias e decisões;
- capacidade de assumir riscos: ter iniciativa e assumir a responsabilidade pelos próprios atos;
- capacidade para delegar tarefas e decisões;
- capacidade prospectiva para detectar tendências futuras;
- espírito de liderança para conduzir e orientar equipes.

Os autores referenciados identificam como as principais qualidades do empreendimento que constituem a base do sucesso empresarial:

a) Na área mercadológica:

- estratégia de *marketing* bem-definida;
- conquista da fidelidade da clientela;
- comunicação eficaz com o mercado, melhorando a imagem da empresa.;
- *mix* de *marketing* estabelecido com clareza para produto, preço propaganda, promoção e distribuição.

b) Na área técnico-operacional:

- tecnologia atual;
- localização adequada;
- relação de parceria estabelecida com fornecedores;
- programa de qualidade total e produtividade em desenvolvimento.

c) Na área financeira:

- operação com capital próprio ou com alavancagem positiva – uso eficiente do capital de terceiros;
- reinvestimento dos lucros;
- baixa imobilização de capital;
- endividamento sob controle;
- capitalização da empresa.

d) Na área jurídico-organizacional:

- estrutura societária não conflitiva entre os sócios;
- empreendedor, sócio e familiares dedicados;
- gestão inovadora dos negócios;
- estilo gerencial participativo – equipe envolvida;
- missão e objetivos bem-definidos e disseminados por toda a equipe;
- estratégia competitiva clara para os clientes, fornecedores e a própria equipe.

Vianna (1993) destaca em seu trabalho que “empresas triunfadoras” pensam, primeiro, em oferecer resultados para, depois, cobrar e merecer – principalmente os financeiros são colocados como consequência. Considera que nenhuma empresa pesquisada coloca a maximização de lucro ou a especulação financeira de curto prazo como

diretriz maior de seu sucesso. As razões do triunfo ficam sempre situadas no campo da reflexão (visão de longo prazo) e oferta de valor agregado (qualidade, competitividade).

Muitas empresas obtiveram sucesso quando conseguiram diferenciar-se dos concorrentes. A diferenciação possibilita vantagem da empresa sobre a concorrência, trazendo, com isso, lucros e a satisfação dos clientes. (Marcondes e Bernardes, 1997)

Gurovitz (1999) afirma que empresas incompetentes normalmente fracassam; todavia, também empresas competentes fracassam, e isso em decorrência da própria competência, pois agir 100% certo pode dar 100% errado. O autor cita Clayton Christensen, que escreveu: “Isso implica, em um nível mais profundo, que muitos dos princípios de boa administração amplamente aceitos são, na verdade, adequados em apenas algumas situações. Há vezes em que o certo é não ouvir os clientes, é investir no desenvolvimento de produtos de baixo desempenho que prometam margens de lucro menores, é perseguir agressivamente mercados pequenos, não os polpudos”.

Para Rinke (1999), o importante é conhecer bem as seis estratégias fundamentais da gestão vitoriosa que permitirão a construção de uma organização próspera, a qual progredirá neste mundo global, de rápidas mudanças e altamente competitivo. São elas:

- criar uma filosofia organizacional – consiste em missão, visão e valores fundamentais englobados em um só. A missão compreende exatamente o tipo de negócio que é o propósito da organização; a visão descreve o futuro desejado para a organização e os valores organizacionais ajudam as pessoas a determinar o certo e o errado;
- construir um clima – toda organização tem um clima, também chamado *cultura*, que pode ser algo positivo, agradável e estimulante, pois as pessoas gostam umas das outras e gostam de trabalhar juntas para atingir metas pessoais e organizacionais compartilhadas por todos;
- capacitar e treinar – treinamento consiste em um sistema que “desenvolve” as pessoas permitindo que aprendam pela descoberta orientada e pela prática;
- comunicar;
- colocar o cliente em primeiro lugar;
- conduzir mudanças.

Por outro lado, os fatores que levam muitas empresas ao fracasso são variados, e nem sempre é possível identificá-los. Pereira e Santos (1995), contudo, consideram dois aspectos que levam os empreendimentos ao fracasso:

- falta de experiência empresarial anterior: este talvez seja o mais importante, pois dele decorrerão diversas outras falhas;
- falta de competência gerencial: este motivo é, juntamente com o anterior, a explicação de todo o fracasso empresarial.

Detalhando os aspectos da falta de competência gerencial, esses se distribuem em áreas específicas:

a) Na área mercadológica:

- desconhecimento do mercado: o empreendedor não fez uma pesquisa de mercado adequada antes de iniciar o negócio; assim, conhece pouco o perfil dos seus clientes (daí por que esses não são fiéis ao produto ou serviço da empresa) e desconhece os pontos fortes dos concorrentes (que nem sempre agem fora da ética dos negócios, apenas são mais competitivos);
- desconhecimento do produto: muitos empreendedores só vão aprender o que é o seu produto quando já estão no mercado. Aliás, muitos desconhecem até a fase do ciclo de vida em que o produto está e acabam entrando no mercado na hora errada ou com estratégias de *marketing* inadequadas para a fase em que o produto se encontra.

b) Na área técnico-operacional:

- falta de qualidade nos produtos: em uma economia competitiva e cada vez mais globalizada, esta falha é fatal para a sobrevivência da empresa no mercado;
- localização errada: se a escolha do imóvel ou do ponto ocorre apenas sob a ótica do custo, é provável que o empreendedor equivoque-se em um dos aspectos mais importantes para o sucesso do seu negócio, sobretudo se a atividade exige a presença do cliente nas instalações da empresa;
- problemas na relação com os fornecedores: comprometem a qualidade das matérias-primas e componentes adquiridos de terceiros; provocam atraso nas

entregas, prejudicando a produção, comprometem a qualidade, a produtividade e os custos.

c) Na área financeira:

- imobilização excessiva do capital em ativos fixos: aumenta o nível do ponto de equilíbrio e a empresa fica vulnerável a qualquer redução de produção (perda de cliente ou recessão econômica);
- política equivocada de crédito aos clientes: pode levar a alto índice de inadimplência, provocando dificuldades de caixa e conduzindo a empresa à descapitalização;
- falta de controles de custos e de gestão financeira: provoca equívocos na formação dos preços e o uso inadequado dos recursos financeiros (gestão do superávit ou déficit de caixa), comprometendo o capital de giro.

d) Na área jurídico-organizacional:

- estrutura organizacional concentrada: ocorre quando o empreendedor centraliza todas as decisões e até algumas tarefas (o que é até desejável no início do empreendimento); assim, ele passa a maior parte do seu tempo gerenciando rotinas (o que é até desejável no início do empreendimento, mas pode ser delegados quase totalmente à equipe) e deixa de dar atenção a outros aspectos de gestão (expansão dos negócios, contatos com potenciais clientes e fornecedores, buscas de parcerias, pesquisa de novos produtos ou serviços, entre outros);
- falta de um sistema de planejamento e de informações gerenciais: uma pequena empresa não precisa ter uma estrutura formal só para planejar, o que não dispensa a função do planejamento. A postura sistemática de planejar as atividades da empresa já evitaria grande parte das dificuldades e problemas aqui mencionados como prováveis fatores de fracasso da empresa;
- ausência de inovações gerenciais: em uma economia cada vez mais competitiva, a sobrevivência da empresa dependerá de sua capacidade de se adaptar às novas situações impostas pelo mercado. Assim, o empreendedor deverá estar atento a tais situações novas, decorrentes do ambiente do negócio e desenvolver um esforço permanente em busca de inovações gerenciais; por

exemplo: busca de relações de parcerias com fornecedores e até concorrentes, melhoria na relação com os empregados, por meio de estilo participativo de gestão; posturas mercadológicas mais competitivas, agregando valor e satisfação aos clientes, entre outros.

Muitos fracassos empresariais são descritos como empresas que faliram. Define-se a *falência* como incapacidade crônica de pagar o que se deve a alguém. Na prática, a empresa falida caracteriza-se pelo capital de giro negativo, além da incapacidade de cumprir com as obrigações. Na verdade, para muitos empreendedores, o que diferencia as condições atuais da falência é o estado de espírito. As causas mais comuns da falência são, normalmente, uma combinação de subcapitalização, mau gerenciamento e superexpansão. Entretanto, há fatores ainda mais influentes, como não-pagamento de um grande pedido, incêndio na fábrica, ação judicial de grandes proporções ou incapacidade de um devedor renovar uma promissória. É especialmente trágico quando uma empresa em desenvolvimento, até certo ponto lucrativa, mas que absorveu todo o seu capital, é atingida por um desses fatores. Se o gerenciamento de caixa não for adequado, se o patrimônio não puder ser liquidado, ou se as condições de empréstimo estiverem desfavoráveis, o resultado só poderá a falência. (Baty, 1994)

A causa número um do fracasso de pequenas empresas é a “solidão” empresarial. O que acontece é que a mesma independência crônica que, a princípio, atrai para essa carreira é um estorvo ao sucesso. Aprendem-se as lições do dia-a-dia através do método de ensaio e erro, repetindo os mesmos erros cansativos e desgastantes que os antecessores vêm cometendo há tantos anos. Proceder sozinho é um desperdício, deve-se aproveitar a experiência de outras pessoas. (Schell, 1995)

Continuando, o autor considera que, se a empresa for bem-sucedida, existe uma série de motivos, entre os quais: as contratações certas, as demissões certas, foco correto, um bom produto, sistema de distribuição certo, planejamento, estratégia certa. Ao contrário, se a empresa não for bem-sucedida, existem igualmente muitas motivos para isso: más contratações, não-demissão em momento oportuno, qualidade baixa, força de vendas que precisa de treinamento, falta responsabilidade à cultura. O mesmo autor defende que é assim que funciona a Regra das Muitas Razões, que se aplica a tudo que o que se faz, seja para dirigir a empresa, seja para criar os filhos ou percorrer os caminhos da vida.

Schell (1995) afirma que a Regra das Muitas Razões significa para o empresário que não existem fórmulas mágicas; existem, sim, prioridades que devem ser administradas.

Na procura de oportunidades de negócio, precisa-se evitar alguns problemas que podem levar ao insucesso. O mais comum é a falta de objetividade nas idéias, ignorando todos os avisos e conselhos; outro problema comum a ser evitado é o desconhecimento do mercado em que se pretende atuar. Além desses, há outros menos frequentes, mas não menos perigosos para o sucesso do novo empreendimento. São eles: erro na estimativa das necessidades financeiras; subavaliação dos problemas técnicos do negócios; falta de diferenciação dos produtos em relação aos concorrentes; falta de obstáculos à entrada de concorrentes, que torna fugaz o sucesso, rapidamente imitado pelos outros; desconhecimento dos aspectos legais; escolha equivocada de sócios; localização inadequada. (Degen, 1989)

Conforme Degen (1989), a razão para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos é a falta de habilidades administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica dos empreendedores. Essa falta de habilidade manifesta-se mais frequentemente, segundo as observações do autor, em ordem de importância, através dos seguintes problemas:

- falta de experiência gerencial do empreendedor;
- conhecimento inadequado do mercado;
- insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o empreendimento;
- problemas de qualidade com o produto;
- localização errada;
- erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- capitalização excessiva em ativos fixos;
- inadimplência de credores;
- ineficiência de *marketing* e vendas;
- excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- crescimento malplanejado;
- atitude errada do empreendedor para com o negócio;
- erros na avaliação da reação dos concorrentes;

- rápida obsolescência do produto;
- posicionamento errado do produto no mercado – imagem, propaganda, promoção, canais de distribuição e preço;
- abordagem incorreta de vendas;
- problemas de produção do produto;
- escolha do momento errado para iniciar o empreendimento;
- falta ou erros de planejamento do empreendimento – projeção de vendas, de custos e do fluxo de caixa.

O mesmo autor salienta que muitos negócios não teriam conhecido o fracasso se seus empreendedores tivessem tomado o cuidado necessário no planejamento e controle do fluxo de caixa.

Nogueira (1987) elenca as causas dos problemas usualmente detectados nas pequenas e médias empresas, as quais conduzem ao fracasso:

a) Na área de planejamento e administração:

- escolha inadequada da localização da empresa;
- falta de planejamento correto do mercado e da área de atuação da empresa;
- incompatibilidade entre o porte da empresa e a potencialidade e características do mercado e a forma de atuação dos concorrentes;
- acúmulos e desvios de funções nas diversas áreas;
- falta de delegação de responsabilidades;
- estrutura organizacional incompatível com o porte da empresa;
- deficiência e capacitação dos dirigentes;
- instalações de um modo geral insatisfatórias;
- ausência de um sistema de informações gerenciais adequado;
- acúmulo e desvios de funções em todos os níveis e áreas;
- processo de comunicação falho.

b) Na área de vendas:

- critérios inadequados de fixação de preços, taxa de marcação elevada, taxa de marcação baixa;
- ausência ou inadequação de políticas de promoção e ou descontos;
- critérios insatisfatórios de remuneração dos vendedores;

- composição inadequada da linha de produtos;
 - falta de pesquisa sobre o mercado comprador e consumidor;
 - segmentação do mercado deficiente;
 - dependência para com alguns clientes;
 - vendas concentradas em um pequeno número de clientes;
 - critérios falhos para atualização ou remuneração dos preços das mercadorias;
 - falta de planos de propaganda e promoção satisfatórios;
 - horário de funcionamento inadequado;
 - ausência ou deficiência nos serviços complementares na entrega, garantia, assistência técnica e instalações;
 - políticas de preços e crédito incompatíveis com as praticadas pelos concorrentes;
 - má alocação dos esforços de vendas;
 - *layout* deficiente das instalações de vendas;
 - apresentação inadequada da mercadoria: vitrine, balcão, prateleiras e *displays*;
 - falta de capacidade dos vendedores;
 - pouco conhecimento dos preços e forma de atuação do mercado e dos concorrentes;
 - deficiência dos controles exercidos sobre as vendas, vendas por linha de produtos, vendas por região, classificação ABC de clientes;
 - área destinada às vendas insatisfatórias.
- c) Na área de suprimentos, compras e estoques:
- composição inadequada dos estoques, que pode ser pela grande quantidade de itens similares, pequena quantidade de itens essenciais ou básicos, existência de estoques parados ou com giro lento (volume estocado excessivo em relação às vendas e prazo de entrega);
 - dependência para com fornecedores;
 - fornecimento de matérias-primas e matérias, concentrado em um pequeno número de empresas;

- compras especulativas em excesso em função do aproveitamento de melhores preços e ou prazos;
 - insuficiência e ou inadequação dos controles mantidos sobre compras e estoques, tais como: cadastro dos fornecedores, ordem de compra, mapas de coletas de preços, programação de compras, controle físico-financeiro do estoque, classificação ABC dos materiais, acompanhamento do giro das linhas de materiais e mercadorias, controle de qualidade dos materiais e produtos acabados e somatório periódico dos estoques;
 - arranjo inadequado do espaço destinado ao almoxarifado;
 - espaço físico insuficiente para estoques;
 - falta de pesquisa sobre mercado fornecedor.
- d) Na área de produção:
- existência de equipamentos e instalações superdimensionados;
 - inadequação dos critérios de programação e acompanhamento da produção;
 - ausência da padronização de linha de produção;
 - não-realização de campanhas para aumento de produtividade;
 - falta de pesquisa para desenvolvimento de novos produtos;
 - excessivo número de itens na carteira de produtos, retardando o processo produtivo;
 - *layout* inadequado dos setores industriais;
 - inadequação dos métodos de trabalho adotados;
 - falta de mão-de-obra qualificada;
 - processos de produção deficientes e ou obsoletos;
 - atrasos na complementação e entrega dos pedidos;
 - ausência de informações sobre previsão de vendas para programação da produção;
 - falta de informações sobre necessidades do mercado;
 - desconhecimento de tecnologia disponíveis para aumento da produtividade industrial;
 - insuficiência das instalações físicas disponíveis;
 - falta de máquinas e equipamentos na quantidade e qualidade necessária;

- controle de produção e produtividade adequados ao volume de produção, rendimento de mão-de-obra, rendimento dos equipamentos e índice de perdas em processo.
- e) Na área de finanças:
- inadequação na escolha das fontes de financiamento a curto e longo prazos;
 - insuficiência de garantias para obtenção de crédito;
 - relação insatisfatória entre recursos próprios e de terceiros, em relação ao aporte e às necessidades da empresa;
 - desequilíbrio entre os prazos concedidos aos clientes na venda e os obtidos junto a fornecedores nas compras;
 - critérios inadequados para concessão de crédito;
 - recursos financeiros de curto prazo financiando mobilizações;
 - imobilização do capital de giro em estoque;
 - baixo nível de incorporação de lucros (retiradas elevadas);
 - critérios insatisfatórios de cobrança;
 - desconhecimento da situação financeira por deficiência e ou atraso na apuração dos relatórios;
 - plano e ou sistema contábil inadequado;
 - insuficiência e ou inadequação da estrutura de controles financeiros mantidos, tais como: fluxo de caixa, contas a receber, controle de compromissos, apuração de resultados, margem de contribuição da linha de produtos, levantamento de receitas e despesas por natureza e ou setor, quadro de apuração de rentabilidade, balanço e demonstrativos de resultados;
 - acúmulo de despesas financeiras decorrente de empréstimos contraídos com taxas de juros elevados;
 - falta de um sistema adequado para apuração de custos operacionais.
- f) Na área de pessoal:
- faixas de salários inferiores às do mercado;
 - desequilíbrio interno entre os cargos, funções e salários;
 - critérios inadequados para recrutamento, seleção de pessoal;

- ausência e ou inadequação de planos de treinamento em todos os níveis e setores;
- ausência ou inadequação das políticas de avaliação de desempenho e promoções;
- não-concessão de benefícios diretos ou indiretos (vantagens diferenciais);
- acúmulo e desvios de funções com inadequado aproveitamento do potencial de cada empregado;
- não-observância dos procedimentos e normas trabalhistas;
- atrasos no pagamento de salários aos funcionários;
- políticas e critérios de remuneração incompatíveis com o setor de atividade;
- falta de supervisão adequada sobre o trabalho dos funcionários (ausência de chefias intermediárias);
- ausência de regimento interno e ou desconhecimento por parte dos funcionários das normas e políticas de pessoal adotados pela empresa;
- ambiente de trabalho desconfortável e ou com pouca segurança;
- falta de controles básicos do setor de pessoal, como ficha financeira do empregado, livro de registro de funcionários, folha de pagamento e controle de ponto.

Pesquisa feita por Vale (1998) identificou as principais variáveis associadas à mortalidade das micro e pequenas empresas nos dois primeiros anos de vida, destacando:

- porte: quanto menor for o empreendimento, maiores serão seus riscos de extinção;
- idade: quanto mais novo for o empreendimento, maiores serão os riscos de extinção, sobretudo no primeiro ano;
- escolaridade: a escolaridade básica amplia as chances de sucesso do empreendedor no mundo dos negócios. Quanto maior for a escolaridade, melhores serão as chances de sucesso;
- experiência prévia: a experiência prévia no ramo de negócios amplia as chances de sucesso;

- natureza da experiência prévia: a natureza da experiência prévia no ramo de negócios pode ser um fator ainda mais importante que o anterior;
- disponibilidade de capital na abertura da empresa: amplia as chances de sucesso do empreendimento;
- boa identificação e avaliação de oportunidade com formatação adequada do negócio;
- ajuda profissional: o recurso a um profissional na condução dos negócios parece ampliar as chances de sucesso do empreendedor;
- a resposta à pressão social ou econômica exercida de maneira indiscriminada sobre certos segmentos da população no sentido de abrir uma empresa, pode ampliar as chances de fracasso;
- foco no mercado: maior preocupação com o cliente e o mercado parece ampliar as chances de sucesso do empreendimento.

O autor descreve que uma variável pode exercer impacto sobre outras, determinando que o empreendimento tenha maiores ou menores chances de sucesso ou fracasso, concluindo que o sucesso do empreendimento está também associado a variáveis ambientais. Associado à natureza do mercado ou à conjuntura econômica, existe, sem sombra de dúvida, um espaço para o exercício de estilos e vocações individuais capazes de ampliar ou reduzir as chances de sucesso do empreendedor.

2.5 Posicionamento estratégico da empresa

Em uma economia movida a informática e telecomunicações, a passos largos rumo à globalização, adotar estratégias para o negócio tornou-se uma condição fundamental para a sobrevivência e competitividade de qualquer empreendimento. A contínua identificação e exploração de oportunidades tornam a empresa de hoje capaz de chegar ao futuro.

Segundo Oliveira (1999), todo o momento inspira cuidado e, “no atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por essa razão, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto-

mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação de ameaças e oportunidades externas.”

Como se vê, é fundamental rever as estratégias adotada pela empresa. Mas o que vem a ser *estratégia*? O conceito de *estratégia* recebeu dois significados, segundo Ansoff (1977): o primeiro é que uma estratégia “pura” é uma “manobra”, ou uma série específica de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente delineados. Outro é que uma estratégia “maior” ou “mista” é uma regra estatística de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura específica que a empresa deve adotar numa dada situação.

Oliveira (1999) define como *estratégia* um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa. Afirma que, infelizmente, grande número de empresas não tem ou não sabe quais são as suas estratégias. Muitas empresas não estão conscientes das estratégias que as sustentam, sendo essa a razão pela qual fracassam. Certas empresas não empregam estratégias para assegurar o seu futuro; sem estratégias, simplesmente reproduzem o desempenho passado e se tornam vulneráveis às mudanças no ambiente dos negócios.

Conforme o mesmo autor, todo executivo deve procurar conhecer quais são os principais fatores estratégicos para o adequado funcionamento da empresa, que devem ser aperfeiçoados para que a empresa seja bem-sucedida. Com base na análise de Steiner, Oliveira (1999) apresenta os diversos fatores estratégicos para o sucesso empresarial por área de interesse:

- a) Administração geral:
 - habilidade de atrair e manter uma alta administração com ótima qualidade;
 - desenvolvimento de futuros executivos;
 - desenvolvimento de melhor estrutura organizacional;
 - desenvolvimento de melhor programa de planejamento a longo prazo;
 - obtenção de novos instrumentos quantitativos e técnicos para a tomada de decisão;
 - garantia de melhor julgamento, criatividade e imaginação nas tomadas de decisão;
 - habilidade de usar computadores para solução de problemas e planejamento;

- habilidade de usar computadores para manuseio de operações e controle financeiro;
- habilidade de desinvestir nas empresas não lucrativas;
- habilidade de perceber novas necessidades e oportunidades para os produtos;
- habilidade de motivar o impulso administrativo visando aos lucros.

b) Finanças:

- habilidade de levantar capital a longo prazo e baixo custo;
- habilidade de levantar capital a curto prazo;
- habilidade de maximizar o valor do investimento do acionista;
- habilidade de propiciar retorno competitivo aos acionistas;
- vontade de correr riscos com retornos mensuráveis;
- habilidade de financiar a diversificação.

c) *Marketing*:

- habilidade de acumular melhor conhecimento sobre os mercados;
- estabelecimento de ampla base de clientes;
- estabelecimento eficiente sistema de distribuição do produto;
- habilidade de conseguir bons contratos para a empresa;
- veiculação de propagandas imaginativas e campanhas de promoção de vendas;
- uso do preço mais eficazmente;
- estabelecimento de melhores inter-relacionamentos entre *marketing* e engenharia de novos produtos e produção;
- implementação de vigor na organização de vendas;
- melhorar nos serviços ao consumidor.

d) Engenharia e produção:

- desenvolvimento de políticas eficazes referentes a máquinas e substituição de equipamentos;
- adoção de *layout* mais eficiente de fábrica;
- desenvolvimento de capacidade suficiente para a expansão;
- desenvolvimento de melhor controle de material e estoque;
- melhoramento no controle de qualidade do produto;

- aprimoramento de engenharia interna do produto;
- melhoramento das capacidades internas de pesquisa básica de produto;
- desenvolvimento de programas mais eficazes para aumentar o lucro;
- desenvolvimento da habilidade para a produção em massa a baixo custo unitário;
- otimização das instalações atuais de produção;
- automatização das instalações de produção;
- melhoramento da administração e dos resultados das despesas de pesquisa e desenvolvimento;
- estabelecimento de instalações de produção no estrangeiro;
- desenvolvimento da flexibilidade para o uso de instalações de produtos diferentes;
- permanência na vanguarda da tecnologia e busca de ser cientificamente criativo e em elevado grau.

e) Produtos:

- melhoramento dos produtos atuais;
- desenvolvimento de uma seleção de linha de produtos mais eficiente e eficaz;
- desenvolvimento de novos produtos para substituir os velhos;
- desenvolvimento de novos produtos em novos mercados;
- desenvolvimento de vendas dos produtos atuais em novos mercados;
- diversificação dos produtos através de aquisição;
- uso de mais abordagem empreendedora para novos produtos;
- obtenção de quota mais elevada de mercado para os produtos.

f) Pessoal:

- captação de cientistas e empregados altamente qualificados tecnicamente;
- estabelecimento de melhor relações de pessoal com os empregados;
- habilidade de se dar bem com sindicatos;
- utilização da melhor maneira possível as habilidades dos empregados;
- estímulo aos empregados na busca de resultados;
- habilidade de nivelar os pontos altos e baixos das exigências de emprego;

- habilidade de estimular a criatividade nos empregados;
 - habilidade de otimizar a rotação de empregados;
- g) Material:
- permanência geograficamente próxima às fontes de matéria-prima;
 - asseguramento da continuidade dos fornecimentos de matéria-prima;
 - busca de novas fontes de matéria-prima;
 - detenção e controle de fontes de matéria-prima;
 - melhoramento no sistema de logística;
 - redução de custos de matéria-prima.

Bortoli (1994) afirma que os problemas empresariais que afetam as pequenas e médias empresas são, sobretudo, de natureza estratégica, o que significa que os recursos disponíveis à administração não são adequados, ou são alocados e utilizados de forma insatisfatória, levando a que a empresa não consiga atingir seus objetivos básicos.

Para as empresas alcançarem seus objetivos devem desenvolver um plano estratégico segundo afirmações citadas, mas, para isso, também é necessário utilizar-se do planejamento, que é definido por Oliveira (1999) “como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente e eficaz.”

O autor define três tipos e níveis de planejamento: empresarial o estratégico, tático e operacional.

O planejamento *estratégico* é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação dessa com o seu ambiente.

O planejamento *tático* tem por objetivo otimizar determinada área de resultado, e não a empresa como um todo; trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Por fim, o planejamento *operacional* pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e

implantação estabelecidas. Nessa situação, têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Planejar estrategicamente é ponto fundamental para que a empresa sobreviva, afirma Oliveira (1999), o que significa:

- possibilitar a identificação das oportunidades e ameaças que possam surgir no meio ambiente;
- assegurar a necessária preparação às mudanças identificadas no meio ambiente;
- melhorar a exploração dos pontos fortes e das oportunidades e neutralizar os pontos fracos e as ameaças à empresa;
- visualizar os problemas internos/externos e as prioridades de solução, dando a flexibilidade necessária aos esforços empreendidos pela empresa frente às variações do meio;
- canalizar recursos para áreas de maiores resultados.

Continuando, o autor afirma que o diagnóstico precede o planejamento: “O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica ‘qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?’, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo”.

A análise de uma empresa não deve-se restringir à parte interna; a análise externa também deve ser realizada. Certo e Peter (1993) informam que o ambiente externo é o ambiente operacional da organização, composto de setores que, normalmente, têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração. De acordo com Ansoff (1977), a análise externa é a análise das oportunidades de produto e mercado disponíveis à empresa fora do seu conjunto corrente, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não a empresa.

Por sua vez, Certo e Peter (1993) entendem o ambiente interno como o nível que está dentro da organização e que, normalmente, tem implicação imediata e específica na administração da organização.

Ansoff (1977) afirma que a avaliação interna preocupa-se com a determinação das oportunidades de crescimento e expansão da empresa dentro de sua posição corrente em termos de produtos e mercados, envolvendo a comparação do potencial da empresa

aos pontos fortes e fracos. Para o autor, o resultado da avaliação interna é uma especificação da elevação do nível de desempenho (o hiato de expansão) a ser procurado pela empresa, a alocação de recursos a esse programa, a determinação da necessidade de diversificação (hiato de diversificação) e a identificação dos recursos disponíveis para esse fim.

O planejamento tem uma importância fundamental em administração, pois permite antever a organização, prever resultados e estabelecer estratégias para chegar aos objetivos que são almejados.

2.6 O empreendedor

Por trás de toda empresa há um empreendedor. Quem é essa pessoa? Como a definimos? Quais são suas habilidades e características? A literatura mostra que o empreendedor desempenha uma função decisiva para o sucesso dos empreendimentos, como se verá em seqüência.

Conforme a definição predominante, o empreendedor é aquele indivíduo cujo desejo de independência foi capaz de motivá-lo no sentido de estabelecer sua própria empresa. (Ansoff et al., 1981)

Marcondes (1997) refere que, antigamente, não se diferenciava o empreendedor do empresário; hoje, porém, considera-se que eles têm significados diferentes. O empreendedor é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e, como uma oportunidade de negócio para satisfazê-las, cria uma empresa. Já o empresário é aquele que mantém e expande um negócio já existente, garantindo que seja rentável e perdure no tempo, porém no mesmo ramo.

Conforme Marcondes (1997), outro aspecto a ser observado em um empreendedor bem-sucedido é o grau de instrução, porém é preciso diferenciar *instrução* de *conhecimentos*. Nesse sentido, a escola fornece instrução tanto para a vida diária como para a profissional, esta última com a inclusão de habilidades, sendo exemplo a de operar máquinas operatrizes. Já conhecimentos são obtidos na vida diária, em viagens, leitura dos mais diversos assuntos, freqüência a teatros e clubes ou, ainda, estabelecimento de amizade, com pessoas das várias classes sociais. Assim, muitos políticos famosos

têm pouca instrução, porém muitos conhecimentos. Posto isso, pode-se supor que a instrução pouco ajuda a desenvolver o anseio de ser empreendedor, ao passo que o conhecimento, se não influi diretamente nesse desejo, auxilia muito a vida do empreendedor.

Continuando, o autor afirma que, quanto ao temperamento, as características de comportamento decorrentes do tipo físico e anteriores à aprendizagem estabelecem-se já nos primeiros dias de vida. Esse conceito fica bem claro com o exemplo da mãe que percebe a variedade de temperamentos dos filhos desde bebês. Portanto, pode-se dizer que a personalidade de uma pessoa resulta do seu componente físico inato do temperamento e de um outro decorrente da aprendizagem, que se inicia ao nascer e continua durante todo o restante da vida. O temperamento pode ser novidade para muita gente, mas nada mais é que a colocação, em termos científicos, do hábito que todos nós temos de dizer que o indivíduo gordinho costuma ser sociável; o do tipo “tarzan”, agressivo e trabalhador, enquanto o alto e magro é reservado. Tais divisões em tipos de compleição das pessoas vêm desde o médico grego Hipócrates, que viveu há 2 400 anos, passando por Rostan, no século passado, com sua listagem de “digestivo”, “muscular” e “cerebral”.

Para alcançar o sucesso em empreendimentos, segundo Sebrae (1995), é necessário que o empreendedor tenha algumas tendências de comportamento que são sistematicamente verificáveis:

- o empreendedor estabelece objetivos a longo prazo e define metas de curto prazo - as pessoas geralmente têm sonhos e objetivos de curto prazo, mas muitas vezes vagamente definidos. A tendência do indivíduo denominado *empreendedor* é de definir objetivos a longo e a curto prazo que possibilitem condições de realizar projetos mais amplos e duradouros. Os seus objetivos são claramente definidos em relação ao quê, como, quando, onde, quem, quanto e por quê. Para conseguir resultados, é necessário um elevado grau de compromisso pessoal, o que torna o empreendedor um indivíduo que tem nítida direção de conduta e sabe o que quer;
- o empreendedor trabalha com fatos e dados metodicamente pesquisados e reformula estratégias pouco eficientes - com objetivos claros e definidos, a tendência do empreendedor é realizar uma cuidadosa busca de informações necessárias que fundamentem o estabelecimento de estratégias racionais,

com boas chances de êxito. Sempre utiliza fontes que permitam avaliar criticamente as conseqüências das próprias ações e tem os elementos que precisa para alterar constantemente as estratégias a fim de atingir os resultados desejados. A energia para esse trabalho vem do seu alto padrão de excelência e do compromisso com os próprios objetivos. Como precisa de informação para reformular suas estratégias, gosta de atividades nas quais recebe constantes informações concretas sobre o próprio desempenho;

- o empreendedor assume riscos calculados – o empreendedor faz um cálculo detalhado das chances de o empreendimento ser bem-sucedido. Aceita assumir riscos, contanto que sejam medidos e que as chances de sucesso sejam maiores do que as de falhar e que, especialmente, tenha o controle dos fatores determinantes do sucesso. O fato de ter elevada auto-estima e nível de confiança e a tendência de ter mais expectativas de sucesso do que medo do fracasso resultam em uma capacidade maior de assumir riscos do que pessoas menos empreendedoras. A capacidade fundamental do empreendedor é gostar de desafios; risco, para o empreendedor, é oportunidade de aceitar desafios. Ele assume a possibilidade do fracasso como um elemento motivador, não se arrisca a meter-se em aventuras porque não se permite depender da sorte ou estar submetido a fatores externos sobre os quais possa não ter controle;
- o empreendedor assume responsabilidade por suas ações – o empreendedor gosta de ser a última instância das atividades em que está envolvido ou, pelo menos, um elemento de grande influência já que busca o controle sobre os fatores que definem os resultados finais de uma ação; conseqüentemente, quando fracassa, não se limita a culpar os fatores externos. Analisa a situação e os problemas no sentido de avaliar as fraquezas e ameaças, buscando formas de exercer controle para eliminar ou amenizar os danos. Quando não há margem para exercer influência pessoal, reformula as estratégias e seus objetivos;
- o empreendedor aprende com experiência e fracassos – geralmente, as pessoas ficam aturdidas por experiências de fracasso porque elas produzem um abalo em seu autoconceito. O fracasso, no entanto, pode ser produtivamente

utilizado como fonte de informação para reformular idéias e aprimorar desempenhos. A atitude das pessoas diante do fracasso é um fator importante na determinação de suas possibilidades de progresso e êxito futuros;

- o empreendedor tem elevado nível de compromisso com o trabalho – o empreendedor faz sacrifícios pessoais ou esforços extraordinários para completar tarefas ou cumprir compromissos assumidos; aceita a responsabilidade por suas falhas no cumprimento de suas tarefas;
- o empreendedor é orientado para a qualidade e para a eficiência – o empreendedor destaca-se pelo nível de qualidade elevado de seu trabalho, resultado de um padrão de excelência e energia para trabalho duro. Ele se impõe um alto nível de exigência; constantemente, preocupa-se em buscar formas de realizar as tarefas de maneira mais rápida, menos custosa e com maior qualidade;
- o empreendedor é criativo – sempre será identificado pela capacidade de inovar e criar; de desenvolver novas soluções quando aquelas já conhecidas não satisfazem. Essa maneira de ser é assumida tanto para resolução de problemas do dia-a-dia quanto para o desenvolvimento de idéias sobre novos produtos, técnicas ou serviços que podem ser prestados;
- o empreendedor é persistente, dinâmico e autoconfiante – o indivíduo empreendedor pode ser retratado por uma série de qualificativos como dinâmico, persistente, batalhador, o que não tem grande precisão de significado. Ele geralmente confia em si mesmo, em suas condições, trabalho fora de hora onde estiver. É capaz de se divertir trabalhando e de trabalhar se divertindo.

Dible, citado por Ansoff et al. (1981), enumera uma série de características presentes em empreendedores de sucesso, tais como: são dominadores, agressivos, autoconfiantes, otimistas; alta capacidade para ter *status*, desejo de reconhecimento pessoal, grande nível de energia, independência (autoconfiança), persistência (trabalhadores), flexibilidade (adaptação), tolerância a grandes frustrações; são extrovertidos e têm grande necessidade de realização, ego forte; são criativos (imaginativos, inovadores); têm grande tolerância à ambigüidade; são emocionalmente maduros (estáveis), com capacidade de liderança (carismáticos); são decididos, receptivos à mudança, mostrando capacidade de transformar idéias em ações; predispostos a correr riscos (mas não são

afoitos), têm necessidade de desafios; gostam de situações em que podem ter responsabilidade pessoal pela descoberta de soluções de problemas; têm facilidade de comunicação oral, capacidade de comunicação, histórico de trabalho desde idade precoce; trabalham em firmas menores onde podem ter uma idéia geral de toda a organização; são trabalhadores áduos, obstinados, com disposição para longas horas de trabalho; realizam muitas coisas, desejosos de *feedback* imediato; não aceitam sem reservas a liderança de outros, desejosos de serem seus próprios chefes; são reconhecidos como estando entre os melhores gerentes, desejosos de iniciar o próprio negócio; reconhecem as próprias limitações e têm disposição de complementar o próprio talento com as capacidades de outros; preferem especialistas a amigos como companheiros de trabalho; são honestos e vêm de famílias com tradição de experiência empresarial independente; têm pais não autoritários, respeito pelo pai, freqüentemente se aborrecendo com a escola; têm pouca motivação pela leitura, sendo, geralmente habilidosos com as mãos; gostam de viajar, pois são intelectualmente curiosos; são bons em reunir as coisas e em achar combinações novas e melhores para elas; inclinam-se a largar o pássaro que têm na mão para conseguir os dois que estão voando.

Ansoff et al. (1981), que tomaram por base a lista apresentada por Dible, indicam que, na verdade, existem alguns fatores básicos e de personalidade que são característicos do empreendedor de sucesso. Os fatores que seguem exemplificam o que parece ser característico do empreendedor: dominância, agressividade, autoconfiança, otimismo, grande energia, independência, persistência, flexibilidade, criatividade e propensão ao risco.

Vianna (1993) destaca alguns atributos que podem formar um perfil para empresários e executivos que queiram levar suas empresas ao “triunfo” (termo utilizado pelo autor para descrever sucesso). São esses inspirados nas lições do cirurgião plástico Ivo Pitanguy, entre os quais: ter uma cultura generalista; exercer e desenvolver a sua visão; considerar o trabalho como fonte inesgotável de prazer; dar um sentido humanista ao trabalho; desenvolver suas atividades entendendo o todo; fazer do seu time uma célula; ter uma perfeita administração do tempo; aprender sempre; respeitar o meio ambiente; ter disciplina; entender a relação corpo-mente, ser corajoso; ter pleno entendimento da vida terrena; ter sempre esperança; compartilhar o conhecimento e a experiência; compreender a unicidade do universo; ser competitivo; buscar a essência da verdade; dividir

com o mundo; ser um organismo vivo aberto; não se amarrar em normas burocráticas; ter consciência das adversidades; ter paciência, persistência e obstinação para vencer obstáculos; ter obsessão pela qualidade e acreditar na fusão com o feminino.

O autor também estudou o perfil do presidente da Confederação Brasileira de Vôlei, Carlos Arthur Nuzman, qualificando-o como um triunfador. As qualidades destacadas por Vianna (1993) são: é visionário; faz acontecer; foca no positivo; tem lucidez financeira, criatividade, atualização, conhecimento do negócio, vontade de triunfar. Tais atributos servem como lição para aqueles que queiram triunfar não só no meio esportivo, mas também no mundo empresarial, afirma o autor.

2.7 Proger

O Programa de Geração de Emprego e Renda – Proger - é uma iniciativa governamental voltada para quem deseja iniciar ou expandir o próprio negócio. Instituído em 1994 e mantido com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, o programa dispõe de linhas de crédito para financiar empreendimentos industriais, comerciais ou de serviços na área urbana com o objetivo de apoiar a geração e a manutenção de emprego e renda.

O Proger atende a microempresas e empresas de pequeno porte, cooperativas e associações, assim como a pessoas físicas que atuam no setor informal da economia. O programa foi implementado pelo Ministério do Trabalho, em parceria com os seguintes órgãos, instituições e entidades:

- a) Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador – Codefat, composto por três representantes dos trabalhadores, três representantes dos empregados, um representante do Ministério do Trabalho, um representante do Ministério da Previdência e Assistência Social e um representante do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES;
- b) Comissões Estaduais/Municipais de Emprego – Compostas de, no mínimo, seis e, no máximo, quinze representantes, divididos igualmente entre trabalhadores, empregados e governo;

- c) entidades técnicas qualificadas para elaboração de projetos – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, Sistema Nacional de Emprego – Sine, Consultorias Júnior de empresas em universidades e outras entidades qualificadas pelas Comissões Estaduais/Municipais de Emprego;
- d) agentes financeiros do programa – Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

2.8 Síntese dos fatores de sucesso e fracasso empresarial

A análise da diversas colocações teóricas permite elaborar uma moldura conceitual preliminar contendo os fatores condicionantes para o sucesso ou fracasso empresarial.

De acordo com os diversos autores estudados, os fatores condicionantes de sucesso de uma empresa são muitos, dos quais se destacarão, em seqüência, os principais. Para uma melhor compreensão, esses serão divididos por áreas, a saber: *marketing*, finanças, técnico-operacional, recursos humanos, gestão e características do empreendedor.

Fatores condicionantes ao sucesso	Fatores condicionantes ao fracasso
Capital de giro suficiente	Capital de giro insuficiente
Reinvestimento dos lucros	Lucros não reinvestidos
Baixa imobilização de capital	Alta imobilização de capital
Endividamento sob controle	Sem controle do endividamento
Capitalização da empresa	Baixa capitalização da empresa
Política de crédito aos clientes	Política equivocada de crédito aos clientes
Controle de custos	Falta de controle de custos
Controle da gestão financeira	Falta de controle da gestão financeira
Projeção do fluxo de caixa	Falta de projeção do fluxo de caixa
Controles sobre as vendas	Deficiência dos controles sobre as vendas
Pontualidade de credores	Inadimplência de credores
Composição adequada dos estoques	Composição inadequada dos estoques
Suficiência dos controles sobre compras	Insuficiência dos controles sobre compras
Plano e ou sistema contábil	Inexistência de plano e ou sistema contábil

Fonte: Primária

Quadro 1- Fatores de sucesso e de fracasso na área de finanças.

A empresa deve manter um nível satisfatório de capital de giro. Gitman (1978) afirma que, se a empresa não puder manter um nível satisfatório de capital de giro, provavelmente se tornará insolvente, podendo mesmo ser forçada a pedir falência. Já Pereira e Santos (1995) afirmam que, se a empresa não tiver recursos financeiros disponíveis, ficará fora do negócio.

Para Bortoli (1980), o desequilíbrio quantitativo e/ou qualitativo dos estoques gera consequências de toda ordem. Um dos efeitos que acarreta, frequentemente citado pelos dirigentes das pequenas e médias empresa como problema, é a falta de capital de giro.

Pereira e Santos (1995), observando as estatísticas sobre as causas da mortalidade das pequenas empresas, chegaram à conclusão de que um percentual razoável de “mortes” se deve às deficiências ou falhas na administração dos recursos financeiros, ocorridas tanto no momento em que é tomada a decisão de realizar o investimento de

capital exigido para o início da atividade como na hora de dimensionar o montante do capital de giro necessário para as operações do dia-a-dia.

Spiro (1990) destaca a importância das finanças por exercerem impacto sobre todos os segmentos da atividade organizacional. Com elas, adquirem-se fundos, alocam-se recursos e acompanha-se o curso do desempenho empresarial. Embora um negócio bem-sucedido não exija grandes conhecimentos de finanças e contabilidade, o desprezo do empreendedor pelo gerenciamento do dinheiro certamente liquidará qualquer empreendimento mais rapidamente do que ele possa imaginar. (Marcondes e Bernardes 1997)

Fatores condicionantes ao sucesso	Fatores condicionantes ao fracasso
Existência de planejamento	Inexistência de planejamento
Experiência empresarial	Falta de experiência empresarial
Descentralização das tarefas	Centralização das tarefas
Objetividade das idéias	Falta de objetividade das idéias
Experiência gerencial	Falta de experiência gerencial
Conhecimento adequado do mercado	Conhecimento inadequado de mercado
Descentralização gerencial	Excessiva centralização gerencial
Funções distribuídas	Acúmulos e desvios de funções
Delegação de responsabilidade	Falta de delegação de responsabilidade
Capacitação dos dirigentes	Deficiência e capacitação dos dirigentes
Existência de um sistema de informação	Ausência de um sistema de informação
Processo de comunicação eficiente	Processo de comunicação falho

Fonte: Primária

Quadro 2 - Fatores de sucesso e de fracasso relativos às funções básicas da gestão.

Segundo Pereira e Santos (1995), a principal função do empreendedor é gerir a empresa, ou seja, administrar os negócios de forma eficaz e preocupar-se com os ambientes interno e externo, otimizando seus resultados econômicos. Os autores entendem que a gestão empresarial envolve três aspectos: operacional, econômico e financeiro.

Na gestão operacional, o gestor preocupa-se com os aspectos “físicos” dos eventos, tais como tecnologia, processo de produção, qualidade, prazos de entrega ou

recebimento, relacionamento com o mercado e empregados, enquadramentos em regimes fiscais de isenções, entre outros.

Referentemente à gestão econômica, todos os acontecimentos que ocorrem no ambiente “físico” da empresa impactam no resultado econômico, ou seja, no lucro e no valor da empresa. Mesmo que esses efeitos não sejam imediatos, com certeza, irão influenciar positiva ou negativamente.

Quanto à gestão financeira, os mesmos acontecimentos citados no item anterior irão se refletir no caixa da empresa, provocando entradas ou saídas de dinheiro.

Marcondes e Bernardes (1997) ressaltam que o sucesso da empresa depende do modo como o empresário influencia seus empregados; dessa forma, para ser bem-sucedido, ele tem de desempenhar os papéis de líder, chefe e condutor de acordo com o momento e função administrativa.

Para o sucesso no gerenciamento, devem existir outros elementos que auxiliam o gestor, como os citados pelos diversos autores no Quadro 2.

Fatores condicionantes ao sucesso	Fatores condicionantes ao fracasso
Estratégia de <i>marketing</i> bem-definida	Estratégia de <i>marketing</i> maldefinida
Conquista da fidelidade da clientela	Não existe conquista da fidelidade da clientela
Comunicação eficaz com o mercado	Comunicação ineficaz com o mercado
Realiza pesquisa de mercado	Não realiza pesquisa de mercado
Agrega valor e satisfação aos clientes	Não agrega valor e satisfação aos clientes
Um bom produto	Mau produto
Sistema de distribuição certo	Sistema de distribuição errado
Conhecimento do mercado	Desconhecimento do mercado
Conhecimento do produto e serviço	Desconhecimento do produto e serviço
Planos de propaganda e promoção	Falta de planos de propaganda e promoção
Projeção de venda	Falta de projeção de venda

Fonte: Primária

Quadro 3 - Fatores de sucesso e de fracasso na área de *marketing*.

Uma das tarefas mais importantes para o empreendedor quando se torna empresário é assegurar que haja um receita mínima decorrente das vendas efetuadas a fim de

cobrir todas as despesas, gerar lucros que compensem o capital investido e, ainda, sobrar um saldo para futura expansão dos negócios. (Marcondes e Bernardes (1997)

Gerber (1990) afirma que a estratégia de *marketing* começa, termina, vive e morre com o cliente; o que importa é só o interesse do cliente.

Fatores condicionantes ao sucesso	Fatores condicionantes ao fracasso
Tecnologia atualizada	Tecnologia desatualizada
Localização adequada	Localização inadequada
Relação de parceria com fornecedores	Não há relação de parceria com fornecedores
Relação de parceria com concorrentes	Não há relação de parceria com concorrentes
Programa de qualidade total	Inexistência de programa de qualidade total
Qualidade nos produtos ou serviços	Falta de qualidade nos produtos
Instalações, de um modo geral, satisfatórias	Instalações, de um modo geral, insatisfatórias
Adequação dos critérios de produção	Inadequação dos critérios de produção
Processo de produção eficiente e atualizado	Processo de produção deficientes e obsoletos

Fonte: Primária

Quadro 4 - Fatores de sucesso e de fracasso na área técnico-operacional.

Fatores condicionantes ao sucesso	Fatores condicionantes ao fracasso
Capacitar e treinar	Não capacitar e treinar
Boa relação com os empregados	Má relação com os empregados
Contratações certas	Contratações erradas
Demissões certas	Demissões erradas
Crítérios satisfatórios de remuneração	Crítérios insatisfatórios de remuneração
Mão-de-obra qualificada	Falta de mão-de-obra qualificada

Fonte: Primária

Quadro 5 - Fatores de sucesso e de fracasso na área de recursos humanos.

Grau de instrução elevado	Criativo dentro da área de atuação
Conhecimento da área de atuação	Persistente quanto aos objetivos
Estabelece objetivos a longo prazo	Dinâmico dentro da atividade
Define metas de curto prazo	Autoconfiante em suas ações
Trabalha com fatos e dados pesquisados	Mantém o domínio das coisas
Assume riscos calculados	Agressivo e atuante no mercado
Assume responsabilidade por suas ações	Otimista quanto ao futuro
Aprende com experiência e fracasso	Grande energia e disposição para realizar
Elevado nível de compromisso com o trabalho	Independência nas iniciativas
Orientado para qualidade e para a eficiência	Flexibilidade nas negociações
Criativo dentro da área de atuação	Visionário quanto ao negócio
Faz acontecer nas iniciativas	Conhece profundamente o negócio
Vontade de triunfar na vida	Capacidade de comunicação
Líder em suas ações	Curioso quanto à novas tecnologias

Fonte: Primária

Quadro 6 - Características do empreendedor de sucesso.

Miner (1998) pesquisou durante vinte anos questões sobre o sucesso empresarial. Com esses estudos, desenvolveu uma nova opinião sobre os empreendedores e os motivos pelos quais chegam ao sucesso ou fracassam. Assim, afirma que não existe um tipo único de empreendedor, mas, sim, quatro tipos diferentes, cada qual com uma personalidade distinta. São eles:

- *o realizador* – é o empreendedor clássico, que leva muita energia para dentro de sua empresa e dedica-lhe inúmeras horas de trabalho; gosta de *feedback* sobre seu desempenho; planeja e estabelece metas para realizações futuras; é dotado de muita iniciativa e de um forte compromisso com a empresa; controla a própria vida por meio de ações, e não é controlado pelas circunstâncias ou pelas atitudes de terceiros; é orientado pelas próprias metas; resolve problemas constantemente e enfrenta as crises procurando ser bom em tudo. O realizador terá êxito se percorrer o caminho da realização, do fazer;
- *o supervendedor* – possui uma grande sensibilidade em relação a outras pessoas, deseja ajudá-las de qualquer maneira possível; emprega um método de

vendas de persuasão branda e fecha as vendas por causa do desejo dos clientes de retribuir; os relacionamentos são muito importantes, gosta de participar das reuniões sociais e de grupos; considera as vendas como um elemento essencial para o sucesso;

- *o autêntico gerente* – gosta de assumir responsabilidades e sai-se bem em cargos de liderança; é competitivo, decidido e possui uma atitude positiva em relação àqueles que têm autoridade; gosta do poder e de desempenhar uma função; é eficiente no gerenciamento do processo de *marketing*; procura levar o empreendimento a um crescimento significativo através do gerenciamento;
- *o gerador de idéias* – é o que inventa novos produtos; encontra novos nichos; desenvolve novos processos; é o que encontra novas formas para superar os concorrentes; é inovador, visionário; sendo atraído fortemente pelas novas idéias; enfrenta situações usando o raciocínio; envolve-se em empreendimentos de alta tecnologia.

O autor afirma que o segredo para o êxito de um empreendedor com determinado estilo está em ele se deparar com situações em que possa usar os seus pontos fortes. O que dirige o empreendedor é uma profunda necessidade pessoal de realização, a qual, contudo, geralmente se associa a uma visão bastante específica daquilo que ele quer realizar. (Pinchot III, 1989)

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior, estudou-se a base teórico-empírica, o histórico das micro e pequenas empresas, seus problemas e os fatores de sucesso e fracasso. Também se estudaram as estratégias adotadas pelas empresas e as características dos empreendedores. Todas essas noções teóricas conduzem a um melhor entendimento dos dados pesquisados e analisados.

Neste capítulo, pretende-se, pois, descrever o método e os procedimentos adotados na pesquisa a fim de alcançar os objetivos propostos no trabalho.

3.1 Delineamento da pesquisa

O presente trabalho utilizou-se dos enfoques quantitativo e qualitativo de pesquisa.

Segundo Roesch (1996), o propósito de uma pesquisa quantitativa implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), avaliar o resultado de algum sistema ou projeto.

Para Richardson (1985), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, com percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão. A intenção é garantir precisão nos resultados, evitar distorção de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. É utilizada nos estudos descritivos, naqueles que procuram descrever e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre os fenômenos.

O método qualitativo de pesquisa, segundo Richardson (1985), compreende atividades de investigação denominadas *específicas* e que podem ser caracterizadas por traços comuns, objetivando descrever a complexidade de determinado problema: anali-

sar a interação de certas variáveis; compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo no processo de mudança de determinado grupo e possibilitando seu maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

3.2 População

Barbetta (1998) define como população um conjunto de elementos que se quer abranger no estudo e que são passíveis de serem observados com respeito às características que se pretende investigar.

A população desta pesquisa é composta pelas micro e pequenas empresas participantes do Proger do município de Passo Fundo. Salienta-se, porém, que somente fizeram parte do estudo as empresas que aderiram ao programa de setembro de 1996 a agosto de 1999. Considerou-se esse limite tendo em vista que o programa tem prazo máximo de duração de 36 meses e o levantamento de dados ocorreu nos meses de setembro a dezembro de 1999.

O estudo levou em consideração somente as empresas que efetivamente estavam participando do programa na data do levantamento dos dados.

3.3 Amostra

Por meio de dados secundários, constatou-se que a população é composta de 98 empresas, tendo sido essas identificadas e catalogadas. Do total de empresas participantes do Proger no momento da pesquisa, 89 responderam ao questionário. Quanto às que não responderam ao questionário, isto ocorreu pelas seguintes razões: uma empresa encerrou as atividades (segundo informações colhidas junto à Comissão Municipal de Emprego) motivada pela falência; duas mudaram para endereços desconhecidos em outra cidade e as restantes não aceitaram responder ao questionário, mesmo com insistência do pesquisador e a demonstração da importância de sua participação na pesquisa.

3.4 Operacionalização das variáveis

Para Gil (1991), é necessário operacionalizar conceitos ou variáveis para que seja possível a observação empírica e de mensuração. Nesta investigação, as variáveis selecionadas para que se cumprissem os objetivos propostos e se pudesse proceder à análise e interpretação do dados foram as seguintes:

- características da empresa – entende-se o ramo de atividade das empresas distribuídas em comércio, indústria e serviços; a constituição jurídica da empresa, o número de sócios, número de funcionários e data do início das atividades;
- características do dirigente – são considerados o sexo, idade, nível de escolaridade, experiência anterior antes de iniciar o empreendimento atual; se é fundador, sucessor ou adquiriu a empresa de outra pessoa; forma de tomar decisão em relação ao negócio, hábito de atualização e periodicidade;
- práticas operacionais – compreendem a rotina empresarial, estando, de alguma forma, relacionadas com as estratégias adotadas pelo dirigente e que podem afetar o resultado da empresa, tais como: hábito de cadastrar clientes, de efetuar gastos com propaganda, de realizar pesquisa de satisfação do cliente, de cuidar da imagem da empresa, de controlar estoques, de utilizar fluxo de caixa para planejamento financeiro, entre outros;
- ambiente externo – elementos externos que se relacionam com a empresa, tais como localização, governo, sindicato, instituição financeira, concorrentes, fornecedores, entre outros;
- resultados – quantidade relativa alcançada pela empresa em termos de vendas, lucro, volume de produção, quantidade de funcionários, número de clientes, quantidade de capital de giro, pontualidade no recebimento e pontualidade no pagamento das obrigações;
- fatores de sucesso e fracasso – são elementos que, de alguma forma, se diferenciam dos demais e cuja existência leva a empresa ao sucesso e ou fracasso, tais como características da empresa e do dirigente, práticas operacionais e a relação com o ambiente externo.

3.5 Técnicas de coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada no primeiro momento da pesquisa foi a do questionário, submetido a um pré-teste, conforme recomenda Roesch (1996). A estratégia utilizada para o pré-teste foi de aplicar o instrumento de forma aleatória, o qual foi distribuído para seis empresários, dois com formação de nível superior, dois de nível médio e dois com formação primária.

No segundo momento da pesquisa, utilizou-se a técnica de coleta de dados através da entrevista semi-estruturada.

Os dados primários foram obtidos pela aplicação do questionário e entrevista com os dirigentes das micro e pequenas empresas participantes do Proger.

Os dados secundários foram obtidos em consulta a registros existentes junto à Comissão Municipal de Emprego, a qual mantém uma base de dados sobre as empresas participantes do Proger.

O instrumento de coleta de dados e as respectivas orientações para o preenchimento constituíram o questionário (Anexo 2), que contém 51 questões. O questionário foi dividido em seis blocos, assim distribuídos:

- da questão 1 à 5, buscaram-se informações sobre as características das empresas participantes do Proger. O respondente assinalava com um "x", ou respondia à pergunta discursivamente;
- da questão 6 à 13, buscaram-se informações sobre as características do dirigente. O respondente utilizou-se das mesmas orientações das questões 1 à 5;
- da questão 14 à 35, buscaram-se informações sobre as práticas administrativas. O respondente assinalava "P" quando entendia que o item estava prejudicado ou na escala de 1 (nunca) a 5 (sempre), conforme o nível de intensidade;
- da questão 36 à 43, buscaram-se informações sobre a relação da empresa com o ambiente externo. O respondente utilizava-se das mesmas orientações das questões 14 à 35;
- da questão 44 à 51, buscaram-se informações sobre os resultados alcançados pelas empresas no Proger. O respondente assinalava "P" quando entendia

que o item estava prejudicado, ou na escala de 1 (diminuiu) a 5 (aumentou) de acordo com o nível de resultado alcançado pela empresa.

3.6 Técnicas de análise de dados

Os dados quantitativos coletados através de questionário foram organizados em forma de relatório, modelo matriz e, posteriormente, submetidos a tratamento estatístico através da utilização de um *software* denominado *Statistical Graphics System-Statgraphics*. Os recursos estatísticos utilizados como instrumentos de análise foram o cálculo de percentual e médias. Também se utilizou o método de análise de correspondência múltipla, técnica exploratória para avaliar a associação entre várias variáveis simultaneamente.

O processo de análise de dados percorreu os seguintes estágios: análise da frequência dos dados coletados através do questionário; análise da associação entre variáveis; análise comparativa dos escores das empresas com maior resultado diante das de menor resultado; análise das entrevistas realizadas nas empresas de maior e menor sucesso; análise das entrevistas realizadas com os consultores que trabalham no Proger.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PESQUISADOS

A pesquisa procurou levantar as características das empresas e dos dirigentes, as práticas operacionais, a relação daquelas com o meio ambiente e os resultados alcançados por elas após a sua inclusão no programa Proger. Esses aspectos foram contemplados nas perguntas dos questionários, cujos resultados descrevem-se a seguir de forma individualizada.

4.1 Características das empresas

Tabela 1 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o ramo principal de atividade.

Atividade	Quantidade	Porcentagem
Comércio	41	46,07
Indústria	20	22,47
Serviços	28	31,46
Total	89	100,00

Fonte: Primária.

Pelos dados da Tabela 1, constata-se que a grande maioria das empresas que estão participando do programa mantêm atividades de comércio, representando 46,07% do total. A segunda participação está com as empresas que mantêm atividades de serviços, representando 31,46% do total. Por último, com a menor participação, estão as empresas que mantêm atividades industriais, representando 22,47% do total.

Tabela 2 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o tipo de constituição jurídica.

Tipo	Quantidade	Porcentagem
Firma individual	20	22,47
Limitada	69	77,53
Total	89	100,00

Fonte: Primária.

Na Tabela 2, visualiza-se que as sociedades por cotas de responsabilidade limitada são as que têm uma maior participação, 77,53%; por outro lado, as empresas com constituição jurídica de firma individual têm uma participação de 22,47%. Como se pode verificar, a grande maioria das empresas são constituídas através de sociedades, normalmente entre os membros da família.

Tabela 3 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o número de sócios/proprietários.

Sócios/proprietários	Quantidade	Porcentagem
1	20	22,47
2	43	48,31
3	18	20,22
Mais de 3	8	9,00
Total	89	100,00

Fonte: Primária.

Em relação à categoria de sócios/proprietários das empresas participantes do Proger, predominam aquelas que têm dois, representando 48,31%. Verifica-se, pelos dados apresentados na Tabela 3, que, à medida que aumenta o número de sócios, diminui a quantidade de empresas participantes do programa. As empresas com um sócio são aquelas com constituição de firma individual, já apresentadas na Tabela 2.

Tabela 4 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a classificação do porte.

Classificação	Comércio	Indústria	Serviços	Total	%
Microempresa	27	19	18	64	71,91
Pequena	14	1	10	25	28,09

Fonte: Primária.

Conforme revela a Tabela 4, das empresas participantes do programa, 71,91% são do tipo microempresas e 28,09%, pequenas empresas. Neste particular, salienta-se que, para a classificação de micro e pequena empresa, foi adotado o critério utilizado pelo Sebrae, ou seja: são microempresas do setor do comércio e serviços aquelas que têm até dez funcionários e da indústria até vinte funcionários; são pequenas empresas do setor do comércio e serviço, aquelas que têm mais de dez e até cinquenta funcionários e da indústria as que têm mais de vinte até cem funcionários.

Tabela 5 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o tempo de atividade.

Tempo em anos	Quantidade	Porcentagem
0 a 5	29	32,58
6 a 10	16	17,98
Mais de 10	44	49,44
Total	89	100,00

Fonte: Primária.

Na Tabela 5, os dados evidenciam que as empresas com mais de dez anos de atividade são as que detêm uma maior participação no programa, representando 49,44%. Essa participação pode estar relacionada com a consolidação, solidez e garantias econômicas oferecidas ao banco que liberou recursos do programa. Já as empresas com até cinco anos de atividade representam 32,58%, superando as que têm de seis a dez anos, com 17,98%.

4.2 Características dos dirigentes

Tabela 6 - Distribuição dos dirigentes das empresas participantes do Proger segundo o sexo.

Sexo	Quantidade	Porcentagem
Masculino	73	82,02
Feminino	16	17,98
Total	89	100,00

Fonte: Primária

Observa-se na Tabela 6 que a grande maioria dos dirigentes das empresas participantes do Proger são do sexo masculino, representando 82,02%, contra 17,98% do feminino.

Tabela 7 - Distribuição dos dirigentes das empresas participantes do Proger segundo a idade.

Idade	Quantidade	Porcentagem
Até 30	7	7,87
31 a 40	37	41,57
41 a 50	34	38,20
Mais de 50	11	12,36
Total	89	100,00

Fonte: Primária.

Quanto à distribuição de idade dos dirigentes em uma faixa mais abrangente, constata-se, pela Tabela 7, que predominam os que têm de 31 a 50 anos de idade, representando 79,77%; dirigentes com até 30 anos e acima de 50 anos de idade são os que têm a menor participação, 7,87% e 12,36%, respectivamente.

Tabela 8 - Distribuição dos dirigentes das empresas participantes do Proger segundo a escolaridade.

Escolaridade	Quantidade	Porcentagem
Ensino fundamental incompleto	16	17,98
Ensino médio incompleto	29	32,58
Superior incompleto	23	25,84
Superior completo	21	23,60
Total	89	100,00

Fonte: Primária.

Os dados descritos na Tabela 8 revelam que a escolaridade dos dirigentes das empresas participantes do Proger está assim distribuída: 32,58% têm o ensino médio incompleto; 51,44%, nível superior e 17,98%, o ensino fundamental incompleto. A menor participação de empresas ocorre, portanto, com as que têm dirigentes com baixa escolaridade.

Tabela 9 - Distribuição dos dirigentes das empresa participante do Proger conforme a atividade exercida antes da atual.

Atividades exercidas	Quantidade	Porcentagem
Empregado setor privado	40	44,94
Autônomo	12	13,48
Profissional liberal	10	11,24
Proprietário de outra empresa	8	8,99
Bancário	8	8,99
Estudante	4	4,49
Representante comercial	4	4,49
Consultor	2	2,25
Empregado do setor público	1	1,13
Total	89	100,00

Fonte: Primária.

Os dirigentes das empresas participantes do Proger, em sua grande maioria, foram empregados de empresas no setor privado, representando 44,94% (Tabela 9). Os

demais ficaram distribuídos nas diversas atividades exercidas antes de iniciar a atual empresa, não havendo predominância de alguma delas.

Tabela 10 - Distribuição dos dirigentes das empresas participantes do Proger conforme a forma de iniciação da empresa pelo dirigente.

Dirigente	Quantidade	Porcentagem
Fundador	69	77,52
Sucessor	10	11,24
Aquisição	10	11,24
Total	89	100,00

Fonte: Primária.

Os dirigentes das empresas são, em sua grande maioria, fundadores, representando 77,52%, (Tabela 10). Os demais ficaram divididos em sucessores (11,24%) ou que adquiriram as empresas, (11,24%).

Tabela 11 - Distribuição dos dirigentes das empresas participantes do Proger segundo a maneira de tomar decisão.

Tomada de decisão	Quantidade	Porcentagem
Consulta outras pessoas	60	67,42
Individualmente	29	32,58
Total	89	100,00

Fonte: Primária

Segundo a forma para tomar decisão, predominantemente, os dirigentes preferem consultar outras pessoas, representando 67,42% (Tabela 11). Os demais, 32,58%, procuram tomar decisões individualmente.

Tabela 12. Distribuição dos dirigentes das empresas participantes do Proger quanto aos meios utilizados para obter informação.

Meios de informação	Quantidade	Porcentagem
Jornais, revistas e televisão	41	46,07
Publicações especializadas	12	13,48
Cursos	8	8,99
Feiras	6	6,74
Internet	2	2,25
Contador	2	2,25
Não existe meio definido	18	20,22
Total	89	100,00

Fonte: Primária.

A Tabela 12 mostra que o jornal, revistas e televisão são os meios mais populares preferidos dos dirigentes para se atualizarem, representando 46,07%. Os meios mais especializados, como publicações especializadas, cursos e feiras são utilizados por uma pequena parcela, 29,21% dos dirigentes; os que não usam um meio definido representam 20,22% do total.

Tabela 13 - Distribuição dos dirigentes das empresas participantes do Proger segundo a assiduidade de atualização em cursos de desenvolvimento gerencial.

Assiduidade	Quantidade	Porcentagem
Diária	14	15,73
Mensal	8	8,99
Trimestral	23	25,84
Semestral	20	22,47
Anual	24	26,97
Total	89	100,00

Fonte: Primária.

Quanto à periodicidade com que buscam obter informações, constatou-se que a maior parcela dos dirigentes procuram atualização gerencial trimestral, semestral e

anual, representando 75,28% (Tabela 13). Os demais o fazem diária e mensalmente, representando 24,72%.

4.3 Práticas operacionais

Tabela 14 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cadastro dos clientes.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	9	10,11
2-Raramente	4	4,49
3-Às vezes	7	7,87
4-Muitas vezes	15	16,85
5-Sempre	54	60,67

Fonte: Primária.

Das empresas participantes do Proger, 60,67% têm o hábito de sempre cadastrar os clientes (Tabela 14), havendo evidências, portanto, de que essa é uma prática operacional adotada pela maioria. Ter o controle da carteira de clientes pode contribuir para o sucesso da empresa e demonstra a atenção dispensada àqueles que são a razão da existência das organizações.

Tabela 15 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de gastos com propaganda para divulgar os produtos.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	8	8,99
2-Raramente	12	13,48
3-Às vezes	36	40,45
4-Muitas vezes	9	10,11
5-Sempre	24	26,97

Fonte: Primária.

Verifica-se, na Tabela 15, que a maior parte das empresas, 40,45%, têm o hábito de “às vezes” efetuar gastos com propaganda. Considerando que 77,53% das empresas, de alguma forma, efetuam gastos com propaganda, infere-se que há uma tendência de os participantes do Proger realizarem essa prática operacional.

Tabela 16 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de pesquisar a satisfação dos clientes.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	14	15,73
2-Raramente	20	22,47
3-Às vezes	22	24,72
4-Muitas vezes	16	17,98
5-Sempre	17	19,10

Fonte: Primária.

O hábito de pesquisar a satisfação dos clientes não é uma prática frequente das empresas participantes do Proger, conforme demonstra a Tabela 16. Nela se constata que as respostas estão diluídas entre /nunca/ e /sempre/. Somando aquelas que fazem /sempre/, /muitas vezes/ e /às vezes/ pesquisa de satisfação dos clientes, obtêm-se

61,80% das empresas. Portanto, os dados sugerem que há uma tendência de as empresas realizarem pesquisa de satisfação dos clientes.

Tabela 17. Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cuidado com a imagem.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	1	1,12
2-Raramente	4	4,49
3-Às vezes	7	7,87
4-Muitas vezes	12	13,48
5-Sempre	65	73,03

Fonte: Primária.

A Tabela 17, referente ao cuidado com a imagem da empresa, revela que a expressiva maioria, 73,03% das empresas, têm essa preocupação. Há evidências, pois, de que as empresas participantes do Proger têm o hábito de cuidar da imagem por elas veiculada.

Tabela 18 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle dos estoques de mercadorias e os produtos.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
	28	
1-Nunca	1	1,64
2-Raramente		
3-Às vezes	7	11,48
4-Muitas vezes	14	22,95
5-Sempre	39	63,93

Fonte: Primária.

Para as empresas que mantêm estoques de mercadorias e produtos, a grande maioria, 63,93%, têm o hábito de controlá-los (Tabela 15). Não foram consideradas

nessa análise as empresas que não mantêm estoques. As evidências, portanto, sugerem que as empresas participantes do Proger costumam controlar os estoques.

Tabela 19 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de utilização do fluxo de caixa para planejamento financeiro.

Escore	n. respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	10	11,24
2-Raramente	9	10,11
3-Às vezes	17	19,10
4-Muitas vezes	18	20,22
5-Sempre	35	39,33

Fonte: Primária.

A utilização do fluxo de caixa para planejamento financeiro é praticada “às vezes”, “nem sempre” e “sempre” por 78,65% das empresas (Tabela 19). Considera-se, assim, que há uma tendência de utilização do fluxo de caixa para o planejamento financeiro das empresas participantes do Proger.

Tabela 20 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle das receitas e despesas.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	2	2,25
2-Raramente	2	2,25
3-Às vezes	14	15,73
4-Muitas vezes	19	21,35
5-Sempre	52	58,43

Fonte: Primária.

O hábito de manter o controle das receitas e despesas /sempre/ é de 58,43% das empresas, conforme Tabela 20. As que controlam os estoques /sempre/, /muitas vezes/ e

/às vezes/ representam 95,51% do total. As evidências são, pois, de que as empresas participantes do Proger controlam suas receitas e as despesas.

Tabela 21 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cálculo do resultado (lucro ou prejuízo).

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	5	5,62
2-Raramente	5	5,62
3-Às vezes	13	14,61
4-Muitas vezes	18	20,22
5-Sempre	48	53,93

Fonte: Primária.

Se, por um lado, as empresas controlam as receitas e as despesas, não há dificuldades para encontrar o resultado. A Tabela 21 revela que, do montante, 53,93% mantêm o hábito de apurar o resultado sempre. Somando as que /sempre/, /muitas vezes/ e /às vezes/ controlam o resultado, essas representam 88,76% do total. Conclui-se, então, que há evidências de que as empresas costumam apurar os resultados que alcançam.

Tabela 22 - Distribuição das empresas participantes do Proger, conforme a frequência de acompanhamento das vendas através de mapas e tabelas.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	12	13,48
2-Raramente	9	10,11
3-Às vezes	10	11,24
4-Muitas vezes	25	28,09
5-Sempre	33	37,08

Fonte: Primária.

A utilização de algum meio - mapas, gráficos e tabelas - para acompanhar as estatísticas das vendas é feita por 76,40% das empresas, abrangendo as que /sempre/, /muitas vezes/ e /às vezes/ o fazem, conforme Tabela 22. Assim, pode-se afirmar que há uma tendência de as empresas controlarem as vendas através de estatísticas.

Tabela 23 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	12	13,48
2-Raramente	12	13,48
3-Às vezes	16	17,98
4-Muitas vezes	17	19,10
5-Sempre	32	35,96

Fonte: Primária.

Os dados da Tabela 23 revelam que fazer cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo é prática de 73,03% das empresas, que responderam realizarem-no /sempre/ e /muitas vezes/. Disso se infere que há uma tendência de as empresas fazerem cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo.

Tabela 24 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de que são adequadas as instalações para a atividade.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	5	5,62
2-Raramente	2	2,25
3-Às vezes	14	15,73
4-Muitas vezes	16	17,98
5-Sempre	52	58,43

Fonte: Primária.

As instalações são um importante fator para o melhor desenvolvimento das atividades. Das empresas que responderam aos questionários, 58,43%, conforme Tabela 24, afirmam que as instalações /sempre/ facilitam as atividades, concluindo-se que há evidências de que as instalações são adequadas nas empresas participantes do Proger.

Tabela 25 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle da qualidade dos produtos.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca		
2-Raramente	1	1,12
3-Às vezes	12	13,48
4-Muitas vezes	19	21,35
5-Sempre	57	64,04

Fonte: Primária.

Controlar a qualidade dos produtos que oferecem /sempre/ é hábito de 64,04% das empresas participantes do Proger (Tabela 25), concluindo-se que elas costumam realizar esse controle.

Tabela 26 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de planejamento da produção.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	15	16,85
2-Raramente	7	7,87
3-Às vezes	23	25,84
4-Muitas vezes	16	17,98
5-Sempre	28	31,46

Fonte: Primária.

O planejamento da produção com menor ou maior intensidade é uma prática de 75,28% das empresas (Tabela 26), havendo uma tendência de elas planejarem a sua produção.

Tabela 27 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de pesquisa de preços para efetuar gastos.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	2	2,25
2-Raramente	2	2,25
3-Às vezes	12	13,48
4-Muitas vezes	13	14,61
5-Sempre	60	67,42

Fonte: Primária.

A prática de pesquisar preços para efetuar gastos é adotado por 67,42% das empresas que responderam /sempre/, conforme Tabela 27. Há evidências, pois, de que as empresas participantes do Proger fazem pesquisa de preço para efetuar gastos.

Tabela 28 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de treinamento dos funcionários.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
	2	
1-Nunca	10	11,49
2-Raramente	10	11,49
3-Às vezes	34	39,08
4-Muitas vezes	12	13,79
5-Sempre	21	24,14

Fonte: Primária.

As empresas participantes do Proger que oferecem treinamento para os funcionários /sempre/, /muitas vezes/ e /às vezes/ representam 77,01% do total (Tabela 28). Con-

sidera-se, assim, que há tendência de as empresas oferecerem treinamento para os seus funcionários.

Tabela 29 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de reunião com os funcionários.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado	2	
1-Nunca	5	5,75
2-Raramente	12	13,79
3-Às vezes	28	32,18
4-Muitas vezes	12	13,79
5-Sempre	30	34,48

Fonte: Primária.

Das empresas participantes do Proger, as que realizam reuniões com os funcionários /sempre/, /muitas vezes/ e /às vezes/ representam 80,46% do total (Tabela 29). Pode-se afirmar, portanto, que há uma tendência de as empresas manterem a prática de reuniões com os seus funcionários.

Tabela 30 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de avaliação da produtividade dos funcionários.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado	2	
1-Nunca	11	12,64
2-Raramente	10	11,49
3-Às vezes	18	20,69
4-Muitas vezes	19	21,84
5-Sempre	19	33,33

Fonte: Primária.

As empresas participantes do Proger que mantêm o hábito de avaliar a produtividade de seus funcionários /sempre/, /muitas vezes/ e /às vezes/ representam 75,86%

do total (Tabela 30). Conclui-se, portanto, que há tendência de as empresas avaliarem a produtividade dos funcionários.

Tabela 31 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de concessão de benefícios aos funcionários.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado	2	
1-Nunca	27	31,03
2-Raramente	14	16,09
3-Às vezes	19	21,84
4-Muitas vezes	10	14,49
5-Sempre	17	19,54

Fonte: Primária.

O grupo maior de empresas não mantém o hábito de conceder benefícios aos seus funcionários, as quais representam 31,03% do total (Tabela 31). Por outro lado, as que os concedem /sempre/, /muitas vezes/ e /às vezes/, juntas, totalizam 52,87%. Pode-se afirmar, assim, que há tendência de as empresas concederem benefícios aos funcionários por metas alcançadas.

Tabela 32 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de avaliação do ambiente de trabalho dos funcionários.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado	2	
1-Nunca	6	6,90
2-Raramente	5	5,75
3-Às vezes	27	31,03
4-Muitas vezes	18	20,69
5-Sempre	31	35,63

Fonte: Primária.

Quanto à prática de avaliar o ambiente de trabalho dos funcionários, 87,36% responderam que o fazem com menor ou maior intensidade (Tabela 32). Disso se deduz que há uma tendência de as empresas avaliarem o ambiente de trabalho dos funcionários.

Tabela 33 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de seleção na contratação de novos funcionários.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	9	10,11
2-Raramente	5	5,62
3-Às vezes	13	14,61
4-Muitas vezes	16	17,98
5-Sempre	46	51,69

Fonte: Primária.

Referentemente ao hábito de realizar seleção no momento da contratação de novos funcionários, responderam /sempre/ 51,69% das empresas (Tabela 33). Tais dados evidenciam que as empresas realizam seleção para contratação de novos funcionários.

Tabela 34 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de utilização de informática para controlar as operações.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	33	37,08
2-Raramente	12	13,48
3-As vezes	5	5,62
4-Nem sempre	7	7,87
5-Sempre	32	35,96

Fonte: Primária.

As empresas participantes do Proger ficaram divididas entre /sempre/ e /nunca/ com relação ao uso da informática para controle de suas operações (Tabela 34). Nota-se que a informática ainda não é utilizada por 50,56% das empresas e que 49,44% utilizam-na com menor ou maior intensidade. Pode-se afirmar, portanto, que não há evidências de que a utilização da informática no controle das operações seja uma prática nas empresas pesquisadas.

Tabela 35 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de uso do programa de qualidade total.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	40	44,94
2-Raramente	6	6,74
3-Às vezes	12	13,48
4-Muitas vezes	10	11,24
5-Sempre	21	23,60

Fonte: Primária.

Os dados da Tabela 35 revelam que, do total das empresas pesquisadas, 44,94% não trabalham com programa de qualidade total. Se forem consideradas as que raramente se utilizam desse meio, representam 51,69% das empresas que não adotam programa de qualidade total. Pode-se afirmar, pois, que há um equilíbrio entre as participantes do Proger nas que adotam ou não programa de qualidade total como prática administrativa.

4.4 Relação com o ambiente externo

Tabela 36 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência que se beneficiam da localização.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	7	7,87
2-Raramente	3	3,37
3-Às vezes	19	21,35
4-Muitas vezes	17	19,10
5-Sempre	43	48,31

Fonte: Primária.

A localização da empresa é um fator importante para o desenvolvimento das suas atividades. Conforme os dados da Tabela 36, as que /sempre/ se beneficiaram da localização representam 48,31% do total. Somando aquelas que de alguma forma se beneficiaram da localização, obtêm-se o total de 88,76% das empresas. Logo, pode-se afirmar que há um tendência de as empresas se beneficiarem da sua localização.

Tabela 37 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de incentivos do governo.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	49	55,06
2-Raramente	15	16,85
3-Às vezes	11	12,36
4-Muitas vezes		
5-Sempre	14	15,73

Fonte: Primária.

Os dados contidos na Tabela 37 evidenciam que a grande maioria das empresas participantes do Proger, 55,06%, não recebem incentivos do governo. Portanto, não há evidências de que as empresas recebam incentivos do governo.

Tabela 38 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de apoio dos sindicatos.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	61	68,54
2-Raramente	12	13,48
3-Às vezes	8	8,99
4-Muitas vezes	2	2,25
5-Sempre	6	6,74

Fonte: Primária.

A grande maioria das empresas, 68,54%, não recebem ajuda dos sindicatos, podendo-se afirmar, então, que não há evidências de que as empresas recebam esse tipo de auxílio para realizarem as suas operações.

Tabela 39 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de apoio das instituições financeiras.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	30	33,71
2-Raramente	11	12,36
3-Às vezes	38	42,70
4-Muitas vezes	3	3,37
5-Sempre	7	7,87

Fonte: Primária.

Na Tabela 39, constata-se que as empresas participantes do Proger que recebem assistência das instituições financeiras representam 53,93% do total, por outro lado, as que não recebem assistência somam 46,07%. Pode-se, pois, afirmar que há tendência de que as empresas recebam auxílio das instituições financeiras para desenvolverem suas operações.

Tabela 40 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de troca de informações com os concorrentes.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	19	21,35
2-Raramente	12	13,48
3-Às vezes	32	35,96
4-Muitas vezes	11	12,36
5-Sempre	15	16,85

Fonte: Primária.

Sobre a questão de troca de informações com os concorrentes, 34,83% das empresas informaram não o fazerem (Tabela 40); as demais, 65,17%, afirmaram que trocam informações. Disso se deduz que há uma tendência de as empresas realizarem intercâmbio de informações com os concorrentes.

Tabela 41 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de ajuda dos fornecedores.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	17	19,10
2-Raramente	22	24,72
3-Às vezes	28	31,46
4-Muitas vezes	12	13,48
5-Sempre	10	11,24

Fonte: Primária.

Receber assistência dos fornecedores pode ser importante para o desempenho da empresa. Uma boa parte das empresas, 56,18%, recebe ajuda dos fornecedores e 43,82% não a recebem (Tabela 41); logo, pode-se afirmar que há uma tendência de as empresas receberem ajuda dos fornecedores para desenvolverem suas operações.

Tabela 42 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de atendimento às exigências dos clientes.

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca		
2-Raramente		
3-Às vezes	6	6,74
4-Muitas vezes	31	34,83
5-Sempre	52	58,43

Fonte: Primária.

Atender às exigências dos clientes é a prática de 58,43% das empresas participantes no Proger (Tabela 42). Nota-se que todas, de alguma forma, com menor ou maior intensidade, procuram atender às exigências dos cliente, podendo-se afirmar, portanto, que há evidências de que as empresas levam em conta a opinião dos que se servem de seus produtos.

Tabela 43 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de ajuda externa (contador, Sebrae, Senai etc.)

Escore	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Nunca	18	20,22
2-Raramente	8	8,99
3-Às vezes	37	41,57
4-Muitas vezes	13	14,61
5-Sempre	13	14,61

Fonte: Primária.

Conforme revelam os dados da Tabela 43, a grande maioria das empresas, 41,57%, recebem /às vezes/ ajuda externa. Somando esse número com as que recebem ajuda externa /sempre/ e /muitas vezes/, obtêm-se 70,79% das empresas. Pode-se, pois,

afirmar que há uma tendência de as empresas receberem ajuda externa para desenvolver suas operações.

4.5 Resultados alcançados pelas empresas participante do Proger

Tabela 44 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados em termos de vendas.

Vendas	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Diminuiu	9	10,11
2-Diminuiu parcialmente	6	6,74
3-Estável	20	22,47
4-Aumentou parcialmente	27	30,34
5-Aumentou	27	30,34

Fonte: Primária.

Das empresas que estão participando do Proger, 60,67% alcançaram aumento das vendas (Tabela 44); mantiveram-se estáveis as vendas para 22,47% das empresas e diminuíram para 16,85% delas. Pode-se, assim, afirmar que há evidências de que as empresas participantes do Proger têm aumentado suas vendas, o que se justificaria pelo fato de o programa financiar investimentos que possibilitam a ampliação das atividades dessas organizações.

Tabela 45 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados em termos de lucros.

Lucros	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Diminuiu	13	14,61
2-Diminuiu parcialmente	12	13,48
3-Estável	26	29,21
4-Aumentou parcialmente	25	28,09
5-Aumentou	13	14,61

Fonte: primária.

O lucro das empresas participantes do programa, de acordo com os dados da Tabela 45, aumentou para 42,70% delas; manteve-se estável para 29,21% e diminuiu para 28,09%. Pode-se afirmar, então, que há uma tendência para o aumento dos lucros nas empresas participantes do programa.

Tabela 46 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados no volume de produção.

Volume de produção	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Diminuiu	7	7,87
2-Diminuiu parcialmente	3	3,37
3-Estável	20	22,47
4-Aumentou parcialmente	25	28,09
5-Aumentou	34	38,20

Fonte: Primária.

Das empresas participantes do Proger, 66,29% apresentaram aumento da produção; para 22,47%, a produção manteve-se estável e em somente 11,24% a produção diminuiu (Tabela 46). Conclui-se, por esses dados, que há evidências de que o volume de produção tem um incremento para as empresas participantes do Proger.

Tabela 47 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados na geração de emprego.

Número de funcionários	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Diminuiu	7	7,87
2-Diminuiu parcialmente	3	3,37
3-Estável	25	28,09
4-Aumentou parcialmente	12	13,48
5-Aumentou	42	47,19

Fonte: Primária.

Os dados da Tabela 47 evidenciam que o número de funcionários aumentou em 60,67% das empresas participantes do Proger; para 28,09%, permaneceu estável e apenas 11,24% delas reduziram as contratações. Pode-se afirmar, assim, que há evidências de que as empresas têm possibilidade de aumentar o número de funcionários quando participam do Proger.

Tabela 48 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados quanto ao número de clientes.

Número de clientes	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Diminuiu	5	5,62
2-Diminuiu parcialmente	5	5,62
3-Estável	20	22,47
4-Aumentou parcialmente	25	28,09
5-Aumentou	34	38,20

Fonte: Primária.

O número de clientes aumentou para 66,29% das empresas participantes do Proger; para 22,47%, manteve-se estável e, para 11,24%, diminuiu (Tabela 48). Desses dados pode-se inferir que há evidências de que o número de clientes aumenta para as empresas que participam do Proger.

Tabela 49 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados em termos de volume de capital de giro.

Capital de giro	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Diminuiu	13	19,10
2-Diminuiu parcialmente	4	4,49
3-Estável	26	29,21
4-Aumentou parcialmente	26	29,21
5-Aumentou	20	22,47

Fonte: Primária.

Na Tabela 49, constata-se que o volume de capital de giro aumentou para 51,69% nas empresas participantes do programa; para 29,21% delas, manteve-se estável e diminuiu para 19,10%. Pode-se afirmar, pois, que há evidências de que o volume de capital de giro aumenta para as empresas participantes do Proger.

Tabela 50 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme os resultados alcançados quanto à pontualidade nos recebimentos das vendas a prazo.

Pontualidade nos recebimentos	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Diminuiu	6	6,74
2-Diminuiu parcialmente	9	10,11
3-Estável	55	61,80
4-Aumentou parcialmente	10	11,24
5-Aumentou	9	10,11

Fonte: Primária

As empresas que tiveram aumentada a pontualidade nos recebimentos das vendas a prazo representam apenas 21,35% do total, conforme os dados da Tabela 50; esse índice manteve-se estável para 61,80% das empresas e diminuiu para 16,85% delas. Pode-se afirmar, assim, que há uma tendência de a pontualidade aumentar nas empresas participantes do Proger.

Tabela 51 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a os resultados alcançados quanto à pontualidade no pagamentos das obrigações.

Pagamentos das obrigações	Nº respostas	Percentual
Prejudicado		
1-Diminuiu	13	14,61
2-Diminuiu parcialmente		
3-Estável	37	41,57
4-Aumentou parcialmente	6	6,74
5-Aumentou	33	37,08

Fonte: Primária.

De acordo com os dados da Tabela 51, a pontualidade das obrigações das empresas aumentou em 43,82% delas; para 41,57%, manteve-se estável e diminuiu para 14,61%. Portanto, pode-se afirmar que há uma tendência de a pontualidade aumentar para as empresas participantes do Proger.

Análise dos dados pesquisados

Os dados apresentados possibilitam que se trace um perfil das empresas participantes do Proger. Conhecendo as características das empresas, dos dirigentes, suas práticas administrativas, a relação com o meio ambiente e seus resultados, têm-se subsídios para a orientar as empresas que, no futuro, venham a participar do programa para que alcancem o sucesso. Em seqüência, apresenta-se a análise desses resultados.

a) Características das empresas

Das empresas que detêm a maior participação no Proger, 46,07% são do ramo do comércio. A constituição jurídica predominante é de sociedades, em 77,53% das empresas. Normalmente, a sociedade é composta de dois sócios, representando 48,31% das empresas. Do total, 71,91% são microempresas e 28,09%, pequenas empresas. O tempo de atividade das empresas ficou assim distribuído: até cinco anos de atividade, 32,58%, de 6 a 10 anos, 17,98%, com mais de 10 anos de atividade, 49,44%.

b) Características dos dirigentes

As características dos dirigentes das empresas participantes do Proger é predominantemente do sexo masculino, 82,02%. A grande maioria, 79,77%, está na faixa de idade de 31 a 50 anos. Como formação escolar, predomina ensino médio incompleto ao superior completo, representando 82,02% dos entrevistados. A experiência anterior do dirigente antes do atual empreendimento foi em trabalho como empregado no setor privado, com 44,94% dos entrevistados. Os dirigentes são predominantemente fundadores das empresas, representando 77,52% da amostra. Para tomar decisão, 67,42% procuram

a opinião de terceiros. O meio de informação mais utilizado para se atualizarem é o jornal, a revista e a televisão, apontados por 46,07% dos dirigentes. Quanto ao tempo para atualização, ficou distribuído entre o atualização trimestral, semestral e anual.

c) Práticas operacionais

Para esta análise, foram consideradas as empresas que responderam /sempre/, /muitas vezes/ e /às vezes/ do questionário. Considera-se que todas as práticas operacionais são importantes para o sucesso da empresas e devem ser habituais, destacando-se:

- 73,03% cadastram os clientes;
- 77,53% efetuam gastos com propaganda para divulgar seus produtos;
- 61,80% realizam pesquisa de satisfação dos clientes;
- 94,38% cuidam da imagem da empresa;
- 98,36% controlam os estoques de mercadorias e produtos;
- 78,65% utilizam o fluxo de caixa para o planejamento financeiro;
- 95,51% controlam as receitas e as despesas;
- 88,76% calculam o resultado (lucro ou prejuízo);
- 76,41% fazem acompanhamento das vendas através de estatísticas;
- 73,04% fazem cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo;
- 92,14% consideram que as instalações são adequadas a atividade;
- 98,87% controlam a qualidade dos produtos;
- 75,28% fazem planejamento da produção;
- 95,51% pesquisam preços para efetuar gastos;
- 77,01% treinam os funcionários;
- 80,45% realizam reunião com os funcionários;
- 75,86% avaliam a produtividade dos funcionários;
- 55,87% concedem benefícios para os funcionários;
- 87,35% avaliam o ambiente de trabalho dos funcionários;
- 84,28% realizam seleção na contratação de novos funcionários;
- 49,45% utilizam a informática para controlar as operações;
- 48,32% trabalham com programa de qualidade total.

Os pontos fracos apresentados pelas empresas participantes do Proger, conforme relação feita, referem-se à questão de realizar pesquisa de satisfação dos clientes, conceder benefícios aos funcionários, utilizar a informática para controlar as operações e trabalhar com programa de qualidade total. Esses pontos merecem atenção das instituições envolvidas com o programa.

d) Relação com o ambiente externo

Para esta análise, foram consideradas as empresas que responderam /sempre/, /muitas vezes/ e /às vezes/ do questionário. Considera-se que a relação com o meio ambiente é importante para o sucesso das empresas, destacando-se os seguintes percentuais:

- 88,76% se beneficiam da localização;
- 28,09% recebem incentivos dos governo;
- 17,98% recebem auxílio dos sindicatos;
- 53,94% recebem auxílio das instituições financeiras;
- 65,17% trocam informações com os concorrentes;
- 56,18% recebem auxílio dos fornecedores;
- 100,00% procuram atender às exigências dos clientes;
- 70,79% recebem ajuda externa (contador, Sebrae, Senai, etc.).

e) Resultados alcançados

Para esta análise, foram consideradas as empresas que responderam /aumentou/ e /aumentou parcialmente/ do questionário. Os resultados alcançados pelas empresas participantes do Proger são importantes e demonstram a eficácia do programa, destacando-se:

- 60,64% aumentaram suas vendas;
- 42,70% aumentaram os lucros;

- 66,29% aumentaram o volume de produção;
- 60,67% aumentaram o número de funcionários;
- 66,29% aumentaram o número de clientes;
- 50,57% aumentaram o capital de giro;
- 21,35% aumentaram a pontualidade nos recebimentos das vendas a prazo;
- 43,82% aumentaram a pontualidade no pagamentos das obrigações.

De um modo geral, as empresas apresentaram um bom resultado. Os lucros e a pontualidade dos recebimentos e dos pagamentos foram os pontos mais fracos. Pode-se, pois, afirmar que o programa está atingindo seus objetivos, que são de gerar emprego e renda.

4.6 Análise de correspondência múltipla

Para avaliar a associação entre variáveis simultaneamente, utilizou-se a técnica exploratória, com a qual se procurou identificar associação entre as características das empresas e as dos dirigentes, as práticas operacionais e a relação com o ambiente externo com os resultados alcançados pela empresas.

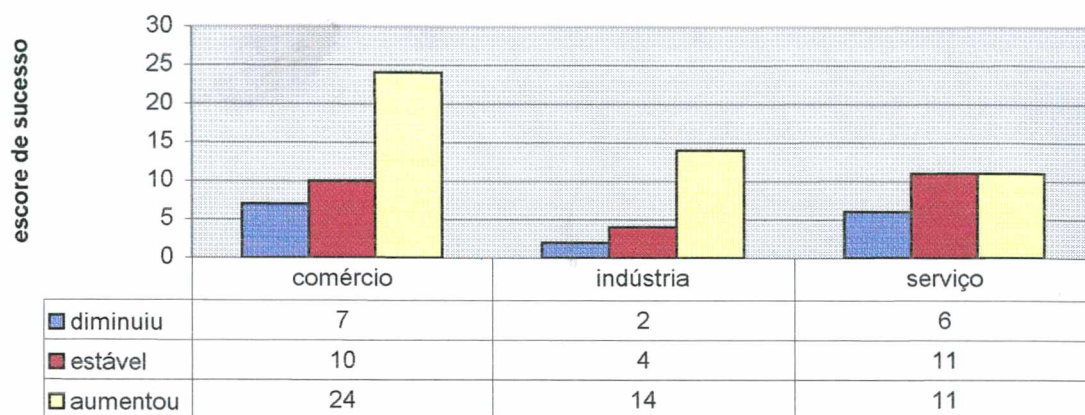
Nesta análise, foram agrupados os escores com o objetivo de facilitar a interpretação dos dados, utilizando-se as seguintes estratégias:

- as questões de número 14 a 43, que investigaram as práticas operacionais adotadas e a relação com o ambiente externo mantidos pelas empresas, foram agrupadas no bloco denominado de “sempre”, composto pelas respostas do questionários em que as empresas responderam 5 - /sempre/ e 4 - /muitas vezes/; no bloco denominado de “nunca”, as respostas do questionário, nas quais as empresas responderam 1- /nunca/ e 2 - /raramente/; e, no bloco denominado de “às vezes”, permaneceram as respostas do questionário em que as empresas responderam 3 - /às vezes)/;
- as questões de número 44 a 51, que mediram o resultado alcançado pelas empresas, foram agrupados em bloco, sendo denominadas de “aumentou” as respostas do questionário na quais as empresas responderam 5 - /aumentou/ e 4 - /aumentou parcialmente/; no bloco denominado de “diminuiu”, as respostas do questionário em que as empresas responderam 1 - /diminuiu/ e 2 - /diminuiu parcialmente/; e, no bloco denominado de “estável”, permaneceram as mesmas respostas do questionário 3 - /estável/.

Também se procurou, com essa técnica, identificar se as empresas com maior sucesso, ou seja, aquelas que tiveram seus resultados aumentados, tinham algum aspecto que as diferenciava daquelas que tiveram diminuídos os seus resultados.

A associação de uma variável ocorre quando os resultados são opostos. Por exemplo: se determinada atitude ou característica aumentasse o resultado da empresa, na ausência dessa, o resultado deveria diminuir. Em oposição, não há associação quando

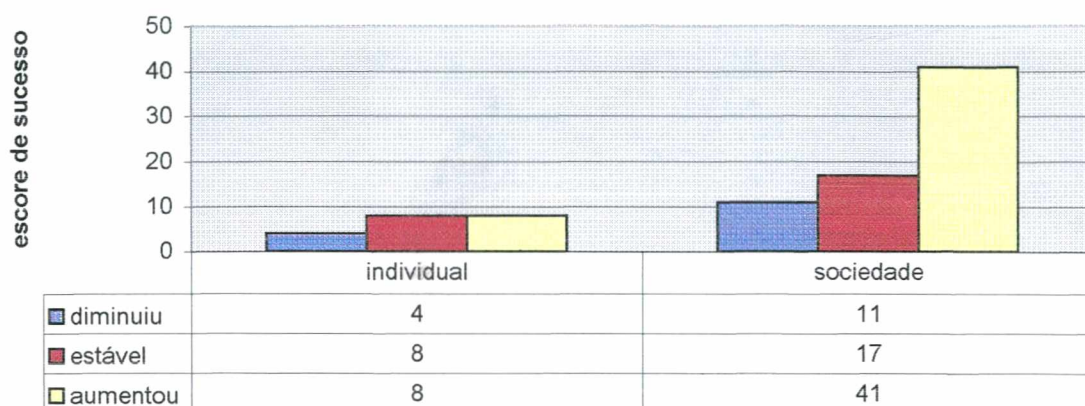
determinada atitude ou característica, estando presente ou ausente, não afeta o resultado da empresa.



Fonte: Primária.

Figura 1 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o ramo principal de atividade diante dos resultados alcançados.

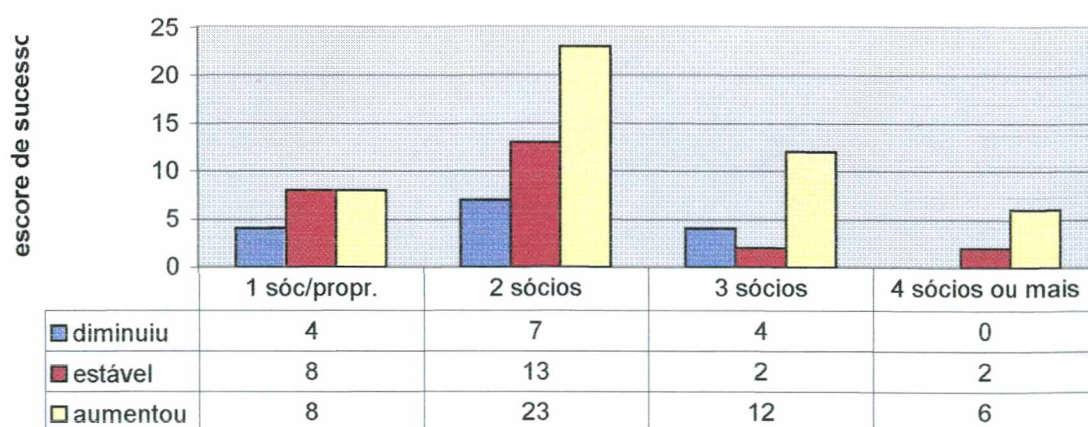
Pela Figura 1, constata-se que 58,54% das empresas do ramo de comércio aumentaram os resultados, 24,39% permaneceram estável e 17,07% diminuíram; quanto às do ramo industrial, 70,00% delas aumentaram os resultados, 20,00% permaneceram estáveis e 10,00% diminuíram. Por sua vez, 39,29% das empresas do ramo de serviços aumentaram os resultados, 39,29% permaneceram estáveis e 21,42% diminuíram. Pode-se, desse modo, afirmar que não há associação entre sucesso e o ramo de atividade.



Fonte: Primária.

Figura 2 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o tipo de constituição jurídica diante dos resultados alcançados.

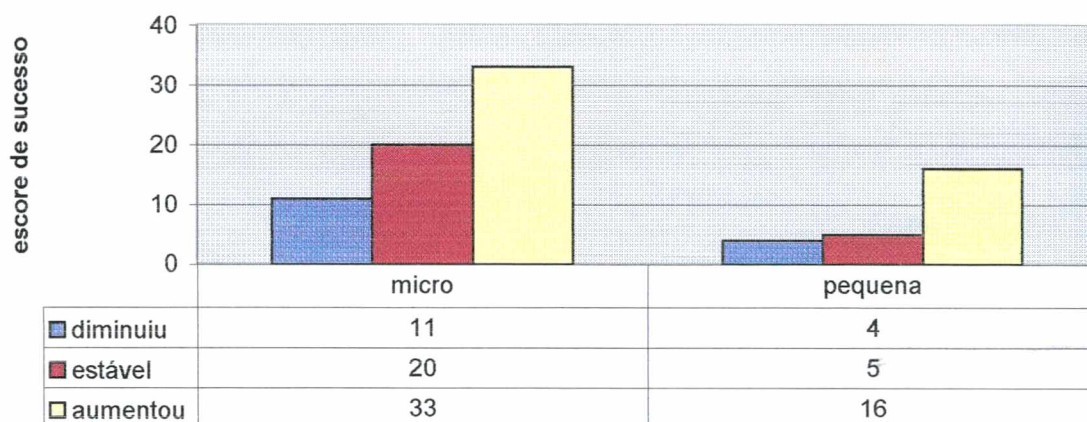
Na Figura 2, constaram os resultados alcançados pelas empresas conforme a constituição jurídica do tipo sociedade: 59,42% aumentaram os resultados, 24,64% permaneceu estável e 15,94% diminuíram. Das empresas constituídas de forma individual, 40,00% aumentaram os resultados, 40,00% permaneceram estáveis e 20,00% diminuíram. Pode-se, com isso, afirmar que não há associação entre sucesso e o tipo de constituição jurídica.



Fonte: Primária.

Figura 3 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o número de sócios/proprietários diante dos resultados alcançados.

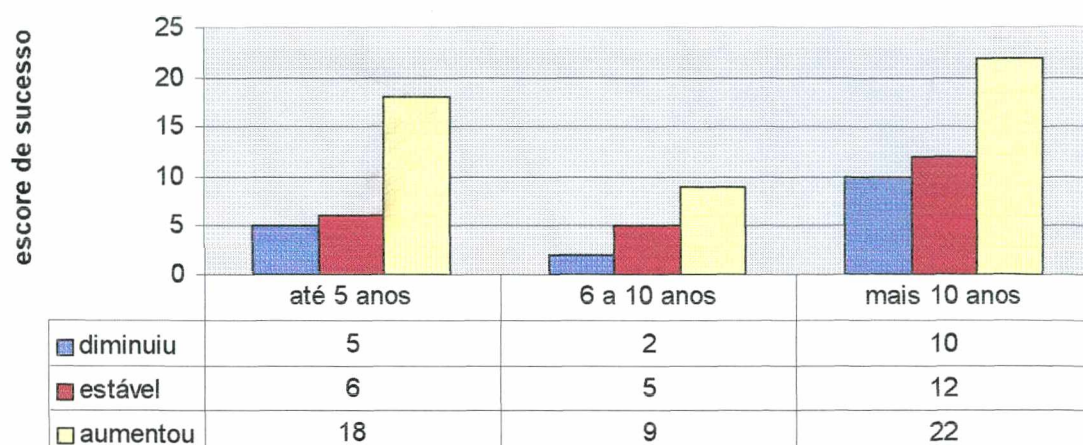
Como mostra a Figura 3, das empresas com um sócio, 40,00% aumentaram os resultados, 40,00% permaneceram estáveis e 20,00% diminuíram; daquelas com dois sócios, 53,49% aumentaram os resultados, 30,23% permaneceram estáveis e 16,28% diminuíram; das empresas com três sócios, 66,67% aumentaram os resultados, 11,11% permaneceram estáveis e 22,22% diminuíram; das com quatro ou mais sócios, 75,00% aumentaram os resultados e 25,00% permaneceram estáveis. Pode-se, assim, afirmar que não há uma associação entre sucesso e o número de sócios.



Fonte: Primária.

Figura 4 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a classificação do porte diante dos resultados alcançados.

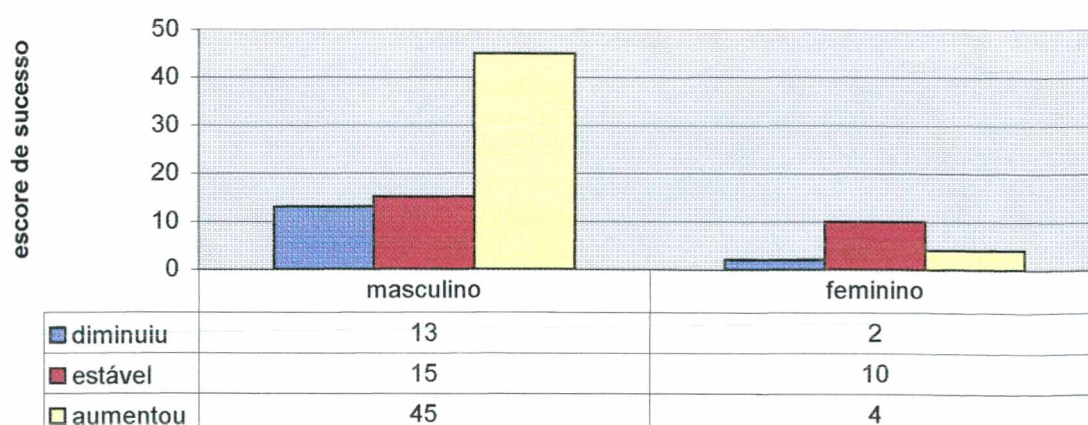
Observa-se, na Figura 4, em relação ao porte da empresa, que, das microempresas, 51,56% aumentaram os resultados, 31,25% permaneceram estáveis e 17,19% diminuíram; das pequenas empresas, 64,00% aumentaram os resultados, 20,00% permaneceram estáveis e 16,00% diminuíram. Nesse tópico, pode-se, então, afirmar que não há associação entre sucesso e o porte de empresa.



Fonte: Primária.

Figura 5 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme o tempo de atividade diante dos resultados alcançados.

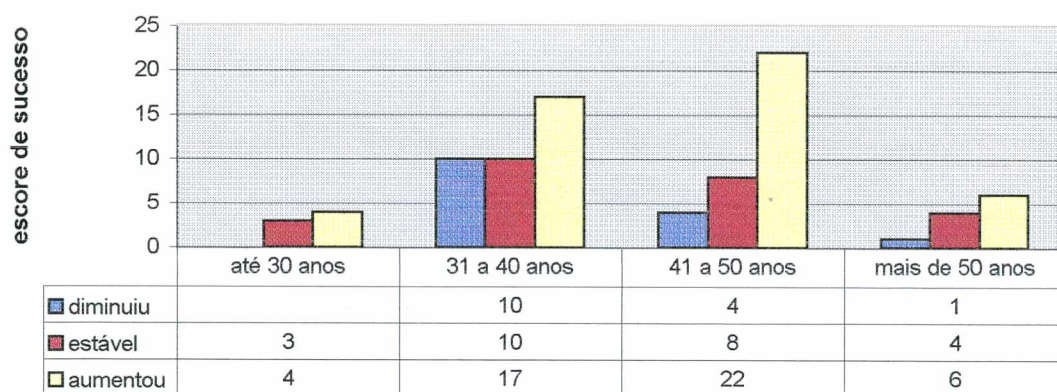
Conforme a Figura 5, das empresas com até cinco anos de atividade, 62,07% aumentaram os resultados, 20,69% permaneceram estáveis e 17,24% diminuíram; naquelas com seis a dez anos, 56,25% aumentaram os resultados, 31,25% permaneceram estáveis e 12,50% diminuíram; das com mais de dez anos, 50,00% aumentaram os resultados, 27,27% permaneceram estáveis e 22,73% diminuíram. Conclui-se, pois, que não há associação entre sucesso e empresa com o maior ou menor tempo de atividade.



Fonte: Primária.

Figura 6 - Distribuição das empresas participantes do Proger segundo o sexo do dirigente diante dos resultados alcançados.

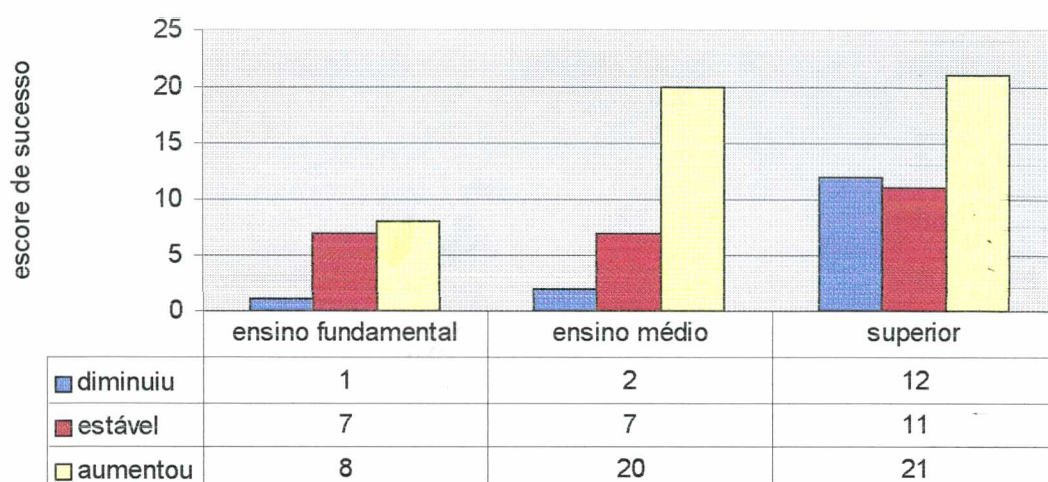
Referentemente ao sexo dos dirigentes (Figura 6), das empresas cujo dirigente é do sexo masculino, 61,64% aumentaram os resultados, 20,55% permaneceram estáveis e 17,81% diminuíram; daquelas cujo dirigente é do sexo feminino, 25,00% aumentaram os resultados, 62,50% permaneceram estáveis e 12,50% diminuíram. À luz desses dados, pode-se afirmar que não há associação entre sucesso e o sexo do dirigente.



Fonte: Primária.

Figura 7 - Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a idade do dirigente diante dos resultados alcançados.

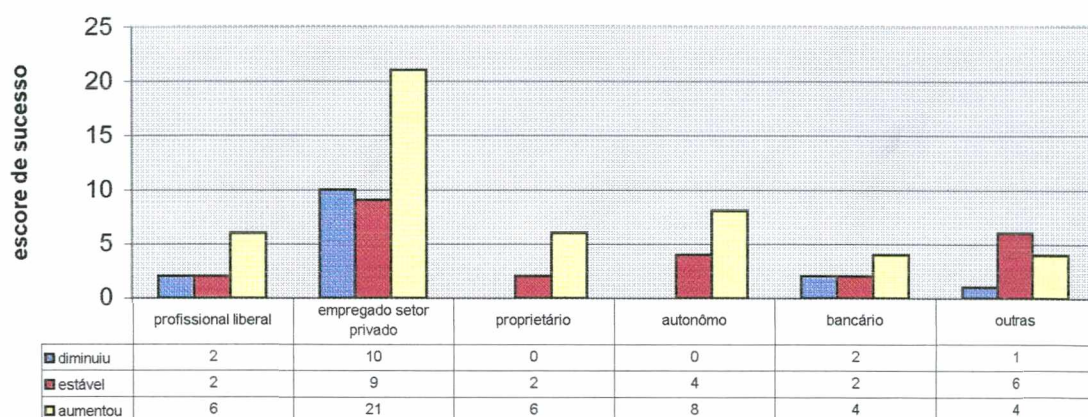
A Figura 7 retrata a idade dos dirigentes nas empresas pesquisadas, tendo-se obtido o seguinte: daquelas cujo dirigente possui até trinta anos, 57,14% aumentaram os resultados e 42,86% permaneceram estáveis; das que possuem dirigentes de 31 a 40 anos, 45,94% aumentaram os resultados, 27,03% permaneceram estáveis e 27,03% diminuíram; das empresas cujo dirigente possui de 41 a 50 anos de idade, 64,71% aumentaram os resultados, 36,36% permaneceram estáveis e 11,76% diminuíram; por fim, das que têm dirigentes com mais de 50 anos de idade, 54,55% aumentaram os resultados, 36,36% permaneceram estáveis e 9,09% diminuíram. Pode-se, portanto, afirmar que não há associação entre sucesso e a faixa de idade dos dirigentes.



Fonte: Primária.

Figura 8 - Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a escolaridade do dirigente diante dos resultados alcançados.

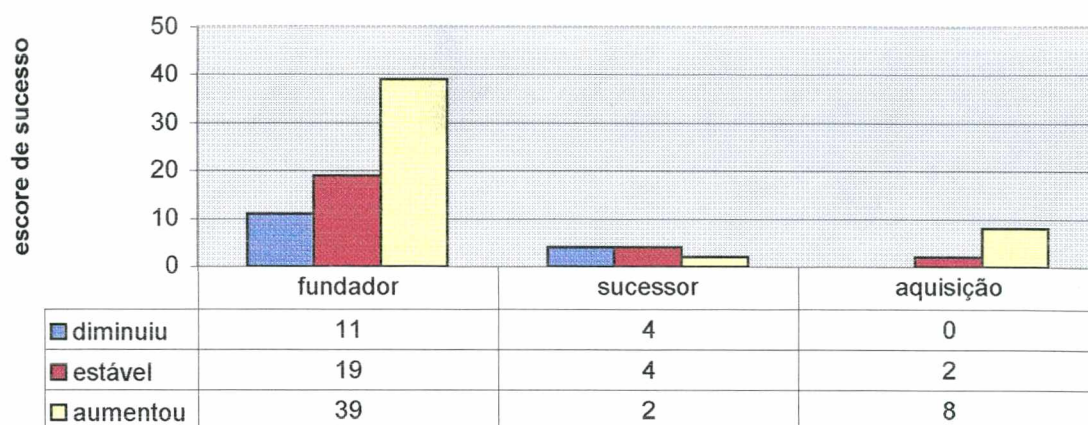
Com referência ao nível de escolaridade dos dirigentes, mostrado na Figura 8, das empresas cujos dirigentes têm ensino fundamental, 50,00% aumentaram os resultados, 43,75% permaneceram estáveis e 6,25% diminuíram; das que possuem dirigentes com ensino médio 68,97% aumentaram os resultados, 24,14% permaneceram estáveis e 6,89% diminuíram; por fim, daquelas cujo dirigente tem curso superior, 47,73% aumentaram os resultados, 25,00% permaneceram estáveis e 27,26% diminuíram. Pode-se, com base nisso, afirmar que não há associação entre sucesso e nível de escolaridade para os dirigentes de empresas.



Fonte: Primária.

Figura 9 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a experiência anterior do dirigente diante dos resultados alcançados.

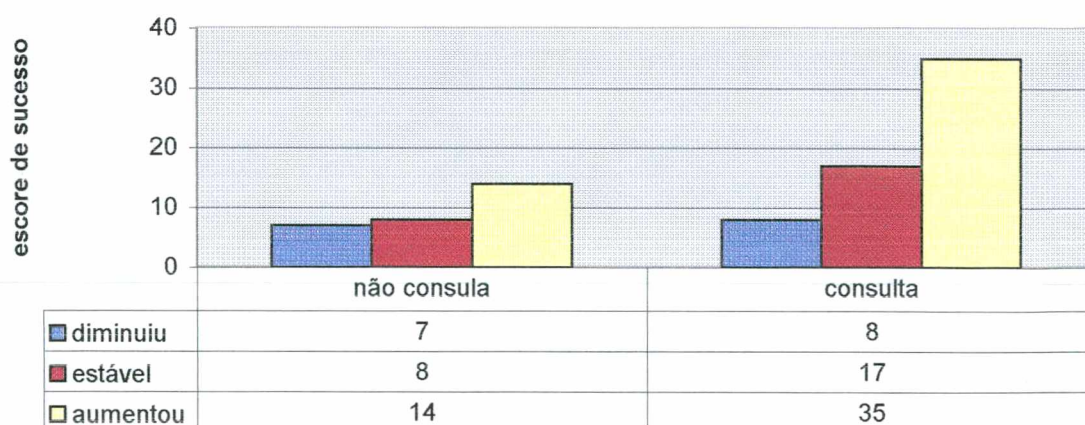
Em relação à experiência anterior do dirigente, representada na Figura 9, das empresas cujos dirigentes tiveram experiência anterior como profissional liberal, 60,00% aumentaram os resultados, 20,00% permaneceram estáveis e 20,00% diminuiram; daquelas cujos dirigentes tiveram experiência anterior como empregado do setor privado, 52,50% aumentaram os resultados, 22,50% permaneceram estáveis e 25,00% diminuiram; das com dirigentes que tiveram experiência anterior como proprietário de outra empresa, 75,00% aumentaram os resultados e 25,00% permaneceram estáveis; das empresas com dirigentes que apresentavam experiência anterior como autônomo, 66,67% aumentaram os resultados e 33,33% permaneceram estáveis; das com dirigentes que apresentavam experiência anterior no ramo bancário, 50,00% aumentaram os resultados, 25,00% permaneceram estáveis e 25,00% diminuiram; por fim, as demais, cujos dirigentes tiveram anteriormente outras experiências, 36,36% aumentaram os resultados, 54,55% permaneceram estáveis e 9,09% diminuiram. Conclui-se, com base nesses dados, que não há associação entre sucesso e experiência anterior.



Fonte: Primária.

Figura 10 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a forma de iniciação da empresa pelo dirigente diante dos resultados alcançados.

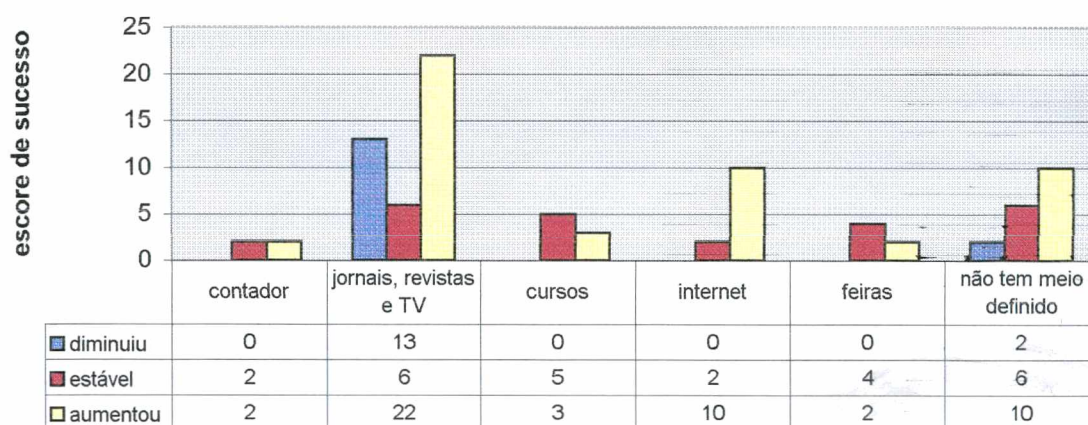
A Figura 10 retrata a situação do dirigente na empresa, constatando-se que: das empresas cujo dirigente é o fundador, 56,52% aumentaram os resultados, 27,54% permaneceram estáveis e 15,94% diminuiram; das que possuem dirigente como sucessor, 20,00% aumentaram os resultados, 40,00% permaneceram estáveis e 40,00% diminuiram; daquelas em que o dirigente fez aquisição, 80,00% aumentaram os resultados e 20,00% permaneceram estáveis. Não há, portanto, associação entre sucesso e a situação como fundador, sucessor ou por aquisição.



Fonte: Primária.

Figura 11 - Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a maneira de tomar decisão do dirigente diante dos resultados alcançados.

Na Figura 11, representa-se como se dá a tomada de decisão pelos dirigentes, tendo-se obtido os seguintes resultados: das empresas em que os dirigentes não têm o hábito de consultar outras pessoas para tomar decisões, 48,28% aumentaram os resultados, 27,59% permaneceram estáveis e 24,13% diminuíram; daquelas em que eles costumam consultar outras pessoas para isso, 58,34% aumentaram os resultados, 28,33% permaneceram estáveis e 13,33% diminuíram. Assim, pode-se afirmar que não há associação entre sucesso e a forma de tomar decisão.

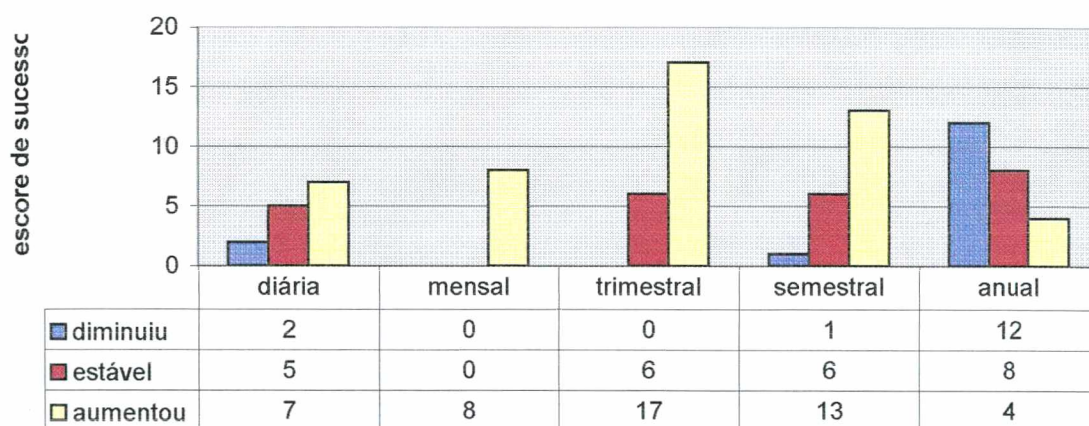


Fonte: Primária.

Figura 12 - Distribuição das empresas participantes do Proger quanto aos meios utilizados para obter informação pelo dirigente diante dos resultados alcançados.

Com referência aos meios utilizados para obter informação pelos dirigentes, representados na Figura 12, das empresas cujo dirigente procura para isso o contador, 50,00% aumentaram os resultados e 50,00% permaneceram estáveis; daquelas cujo dirigente procura obter informação através de jornais, revistas e televisão, 53,66% aumentaram os resultados, 14,63% permaneceram estáveis e 31,71% diminuíram; das que têm dirigentes que procuram se atualizar através de cursos, 37,50% aumentaram os resultados e 62,50% permaneceram estáveis; nas empresas cujo dirigente procura obter informação através da internet, 83,33% aumentaram os resultados e 16,67% permaneceram estáveis; dirigentes de empresas que procuram obter informação através de feiras, 33,33% aumentaram os resultados e 66,67% permaneceram estáveis; finalmente, das que têm dirigentes que não definiram um meio específico para obter

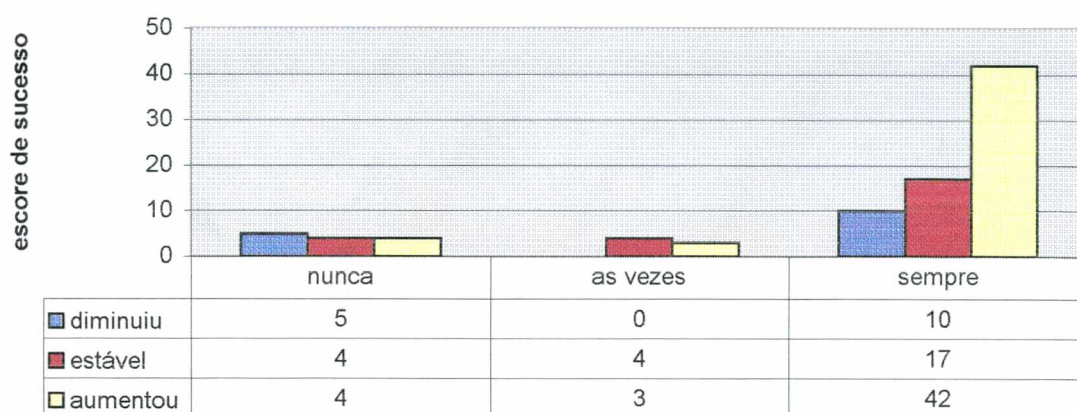
informação, 56,56% aumentaram os resultados, 33,33% permaneceram estáveis e 11,11% diminuíram. Pode-se afirmar, então, acerca desse aspecto, que não há associação entre sucesso e meio utilizado para obter informação.



Fonte: Primária.

Figura 13 - Distribuição das empresas participantes do Proger segundo a assiduidade de atualização em cursos de desenvolvimento gerencial do dirigente diante dos resultados alcançados.

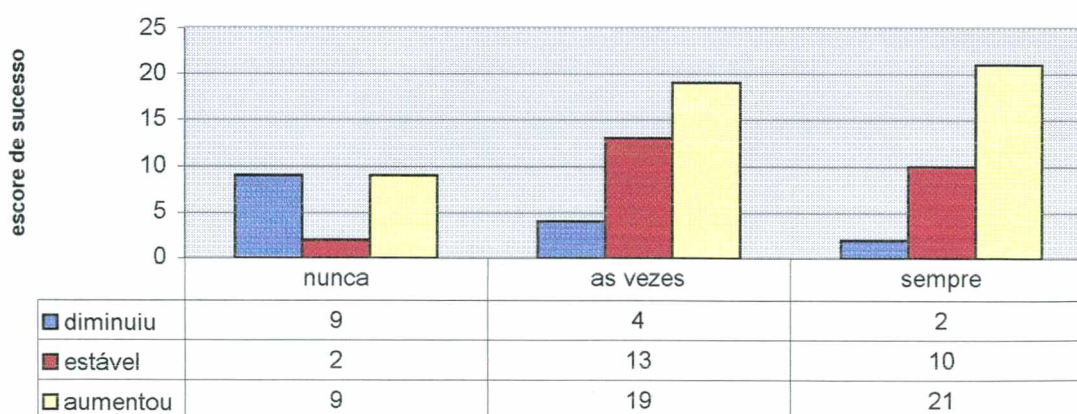
A Figura 13 representa a periodicidade de tempo de atualização dos dirigentes. Os dados revelam que, das empresas cujo dirigente procura atualização diária, 50,00% aumentaram os resultados, 35,71% permaneceram estáveis e 14,29% diminuíram; daquelas com dirigente que procura atualização mensal, 100,00% aumentaram os resultados; daquelas com dirigente que procura atualização trimestral, 73,91% aumentaram os resultados e 26,09% permaneceram estáveis; das com dirigente que busca atualização semestralmente, 65,00% aumentaram os resultados, 33,33% permaneceram estáveis e 5,00% diminuíram; finalmente, daquelas cujo dirigente procura atualização anual, 16,67% aumentaram os resultados, 33,33% permaneceram estáveis e 50,00% diminuíram. Pode-se afirmar, então, que há associação entre sucesso e os dirigentes que procuram atualização diária, mensal, trimestral, semestral; entre aqueles que procuram atualizar-se anualmente, há a probabilidade de 50% deles terem os resultados da empresa diminuídos.



Fonte: Primária.

Figura 14 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cadastro dos clientes diante dos resultados alcançados.

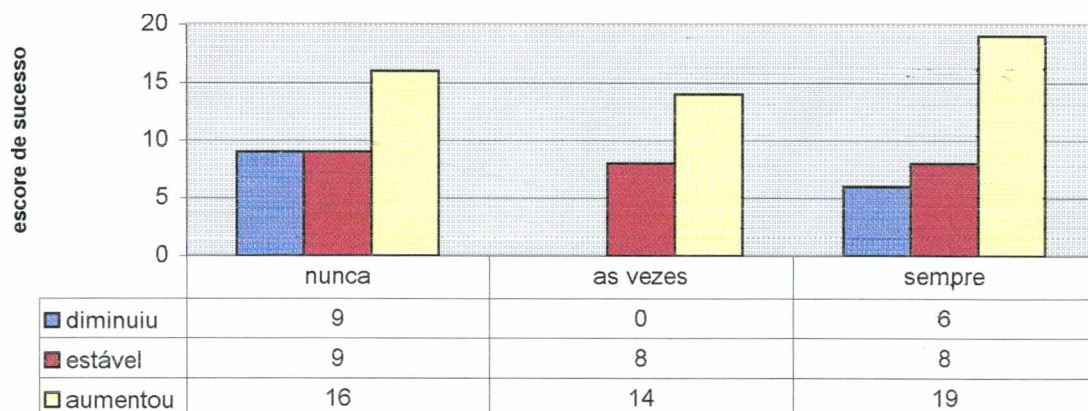
O cadastro de clientes pela empresa é representado na Figura 14, na qual se constata que, das empresas que têm por hábito sempre cadastrá-los, 60,87% aumentaram os resultados, 24,64% permaneceram estáveis e 14,49% diminuíram; daquelas que o fazem às vezes, 42,86% aumentaram os resultados e 57,14% diminuíram; das que não têm o hábito de efetuar esse registro, 30,77% aumentaram os resultados, 30,77% permaneceram estáveis e 38,54% diminuíram. Portanto, pode-se inferir por esses dados que não há associação entre sucesso e o hábito de cadastrar os clientes.



Fonte: Primária.

Figura 15 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de gastos com propaganda para divulgar os produtos diante dos resultados alcançados.

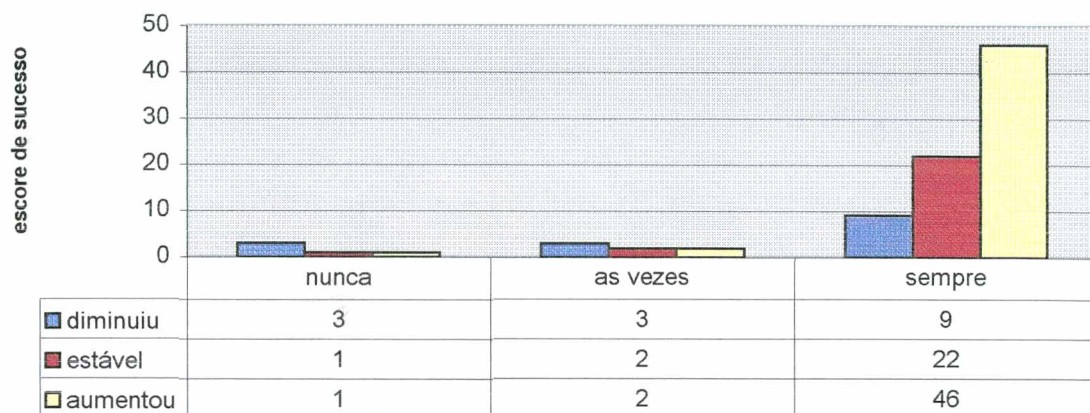
A Figura 15 permite visualizar o investimento feito pelas empresas em propaganda, tendo-se obtido o seguinte: das empresas que costumam efetuar gastos nessa área, 63,64% aumentaram os resultados, 30,30% permaneceram estáveis e 6,06% diminuíram; das que apenas às vezes o fazem, 52,78% aumentaram os resultados, 36,11% permaneceram estáveis e 11,11% diminuíram; daquelas que não têm esse hábito, 45,00% aumentaram os resultados, 10,00% permaneceram estáveis e 45,00% diminuíram. Pode-se afirmar, assim, que não há associação entre sucesso e efetuar gastos com propaganda.



Fonte: Primária.

Figura 16 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de pesquisar a satisfação dos clientes diante dos resultados alcançados.

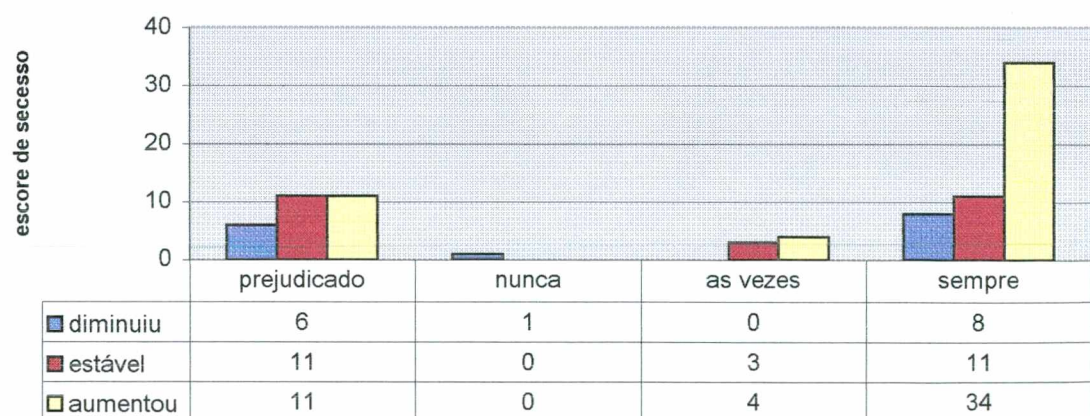
A preocupação com a satisfação dos clientes é mostrada na Figura 16, na qual se constata que: das empresas que têm o hábito de realizar pesquisa de satisfação dos clientes, 57,58% aumentaram os resultados, 24,24% permaneceram estáveis e 18,18% diminuíram; das que às vezes o fazem, 63,64% aumentaram os resultados e 36,36% permaneceram estáveis; daquelas que não têm esse hábito, 47,06% aumentaram os resultados, 26,47% permaneceram estáveis e 26,47% diminuíram. Pode-se afirmar, assim, que não há associação entre sucesso e hábito de pesquisar a satisfação dos clientes.



Fonte: Primária.

Figura 17 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cuidado com a imagem diante dos resultados alcançados.

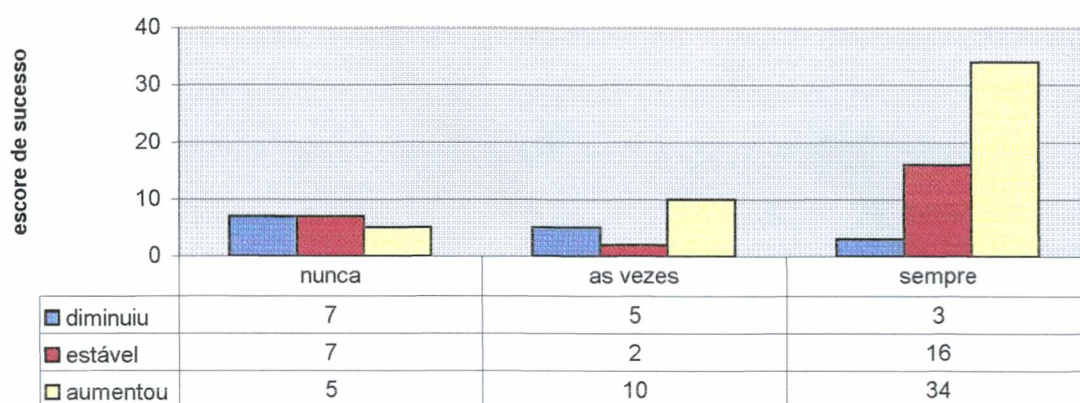
A Figura 17 retrata a preocupação da empresa com a sua imagem, tendo-se obtido o seguinte: das empresas que costumam cuidar de sua imagem, 59,74% aumentaram os resultados, 28,57% permaneceram estáveis e 11,69% diminuíram; das que apenas às vezes o fazem, 28,57% aumentaram os resultados, 28,57% permaneceram estáveis e 42,86% diminuíram; daquelas que não têm esse hábito, 20,00% aumentaram os resultados, 20,00% permaneceram estáveis e 60,00% diminuíram. Logo, pode-se afirmar que há associação entre sucesso e cuidado com a imagem da empresa.



Fonte: Primária.

Figura 18 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle dos estoques de mercadorias e produtos diante dos resultados alcançados.

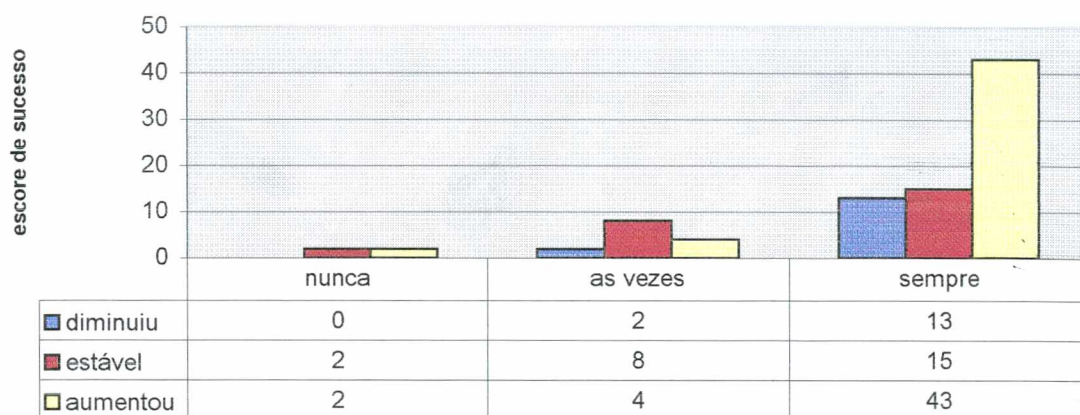
O quesito controle dos estoques de mercadorias e produtos é retratado na Figura 18, na qual se constata que, das empresas que sempre controlam os estoques, 64,15% aumentaram os resultados, 20,75% permaneceram estáveis e 15,10% diminuíram; das que o fazem às vezes, 57,14% aumentaram os resultados e 42,86%, permaneceram estáveis; já, daquelas que não controlam os estoques, 100,00% diminuíram os resultados. Pode-se, assim, afirmar que há associação entre sucesso e o controle dos estoques pelas empresa.



Fonte: Primária.

Figura 19 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de utilização do fluxo de caixa para o planejamento financeiro diante dos resultados alcançados.

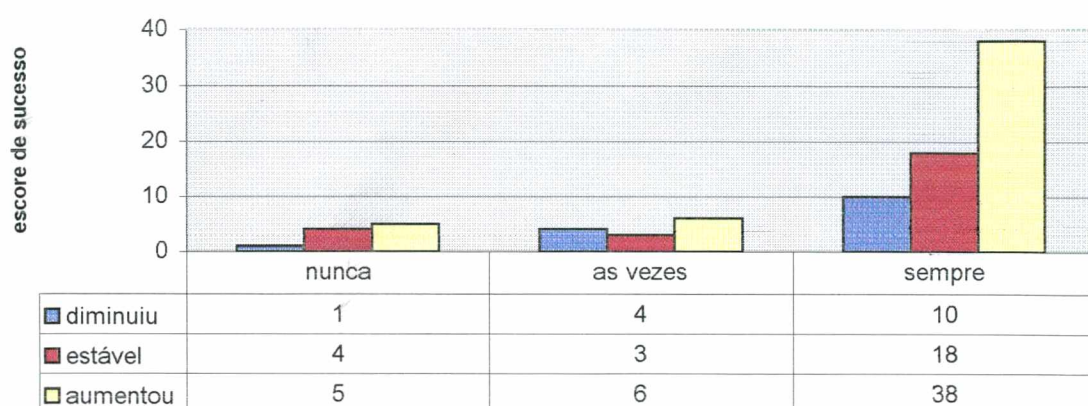
Na Figura 19, está representada a utilização do fluxo de caixa pelas empresas para o planejamento financeiro. Das empresas que sempre utilizam o instrumento com essa finalidade, 64,15% aumentaram os resultados, 30,19% permaneceram estáveis e 5,66% diminuíram; das que às vezes o fazem, 58,82% aumentaram os resultados, 11,76% permaneceram estáveis e 29,41% diminuíram; daquelas que não utilizam o fluxo de caixa para o planejamento financeiro, 26,32% aumentaram os resultados, 36,84% permaneceram estáveis e 36,84% diminuíram. Pode-se afirmar, então, que não há associação entre sucesso e a utilização do fluxo de caixa para o planejamento financeiro.



Fonte: Primária.

Figura 20 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de controle das receitas e despesas diante dos resultados alcançados.

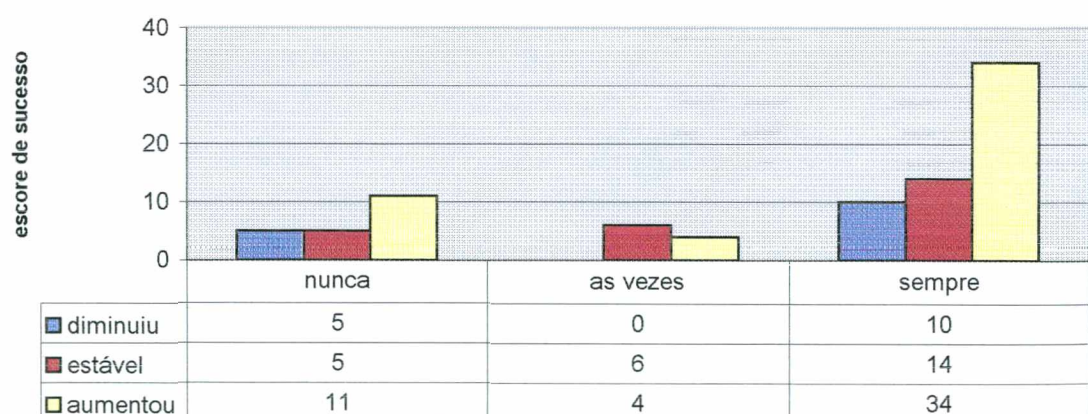
Com referência ao controle das receitas e despesas, visualizado na Figura 20, obtiveram-se os seguintes dados: das empresas que têm o hábito de sempre realizar esse controle, 60,56% aumentaram os resultados, 21,13% permaneceram estáveis e 18,31% diminuíram; das que apenas às vezes o fazem, 28,57% aumentaram os resultados, 57,14% permaneceram estáveis e 14,29% diminuíram; daquelas que não têm esse hábito, 50,00% aumentaram os resultados e 50,00% permaneceram estáveis. Pode-se, com base nisso, afirmar que não há associação entre sucesso e o hábito de controlar as receitas e despesas.



Fonte: Primária.

Figura 21 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de cálculo do resultado (lucro ou prejuízo) diante dos resultados alcançados.

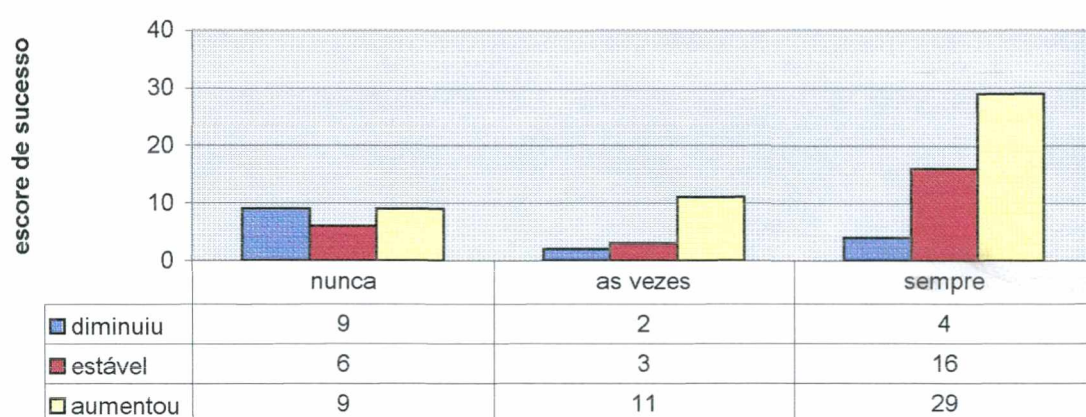
A Figura 21 representa o hábito de calcular os resultados pelas empresas, tendo-se obtido que, das que o fazem sempre, 57,58% aumentaram os resultados, 27,27% permaneceram estáveis e 15,15% diminuíram; das que o fazem às vezes, 46,15% aumentaram os resultados, 23,08% permaneceram estáveis e 30,77% diminuíram; daquelas que não controlam os resultados, 50,00% aumentaram os resultados, 40,00% permaneceram estáveis e 10,00% diminuíram. Pode-se afirmar, assim, que não há associação entre sucesso e o hábito de controlar os resultados por parte das empresas.



Fonte: Primária.

Figura 22 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de acompanhamento das vendas através de estatísticas diante dos resultados alcançados.

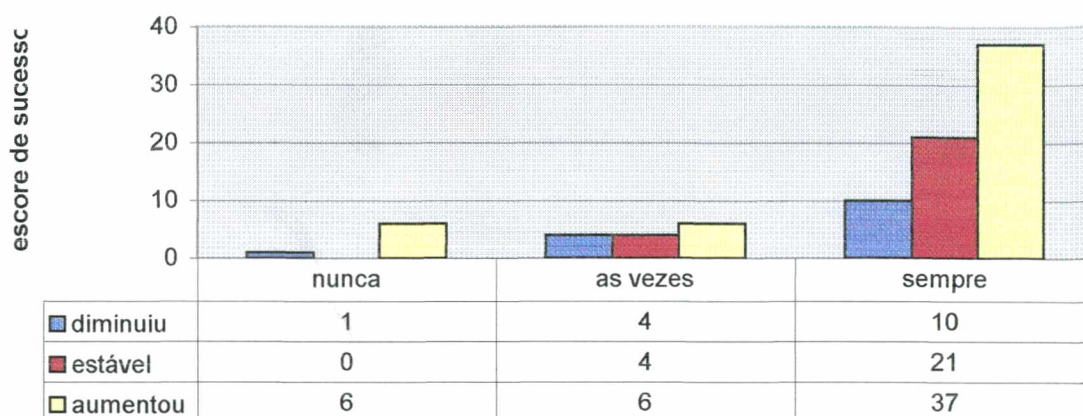
A realização de estatísticas para acompanhar as vendas é retratada na Figura 22, na qual se constata que: das empresas que têm o hábito de fazê-lo, 62,62% aumentaram os resultados, 24,14% permaneceram estáveis e 17,24% diminuíram; das que apenas às vezes o fazem, 40,00% aumentaram os resultados e 60,00% permaneceram estáveis; daquelas que não acompanham as vendas através de estatísticas, 52,38% aumentaram os resultados, 23,81% permaneceram estáveis e 23,81% diminuíram. Logo, pode-se afirmar que não há associação entre sucesso e o hábito de acompanhar as vendas através de estatísticas.



Fonte: Primária.

Figura 23 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de cadastro e analisar de crédito nas vendas a prazo diante dos resultados alcançados.

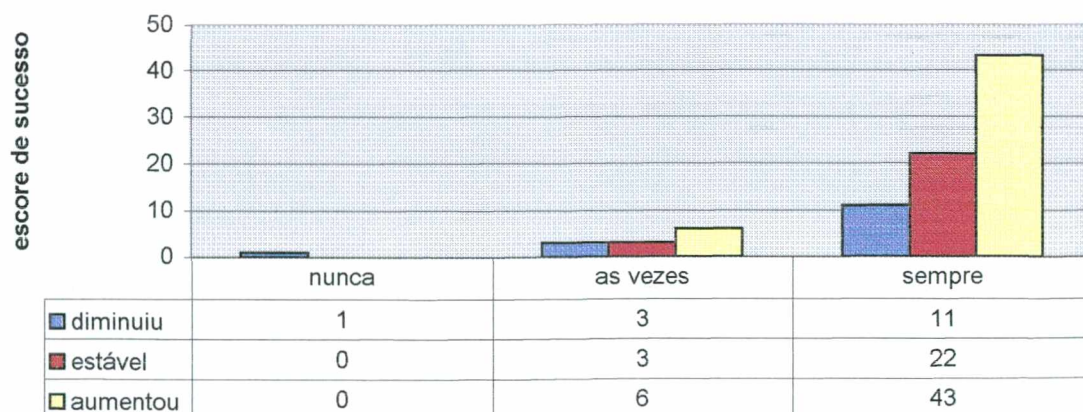
A realização de cadastro e de análise de crédito nas vendas a prazo está representada na Figura 23. Das empresas que adotam esse procedimento, 59,18% aumentaram os resultados, 32,66% permaneceram estáveis e 8,16% diminuíram; das que o fazem às vezes, 68,75% aumentaram os resultados, 18,75% permaneceram estáveis e 12,50% diminuíram; daquelas que não fazem cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo, 37,50% aumentaram os resultados, 25,00% permaneceram estáveis e 37,50% diminuíram. Pode-se, assim, afirmar que não há associação entre sucesso e o hábito de fazer cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo.



Fonte: Primária.

Figura 24 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a freqüência de que são adequadas as instalações para a atividade diante dos resultados alcançados.

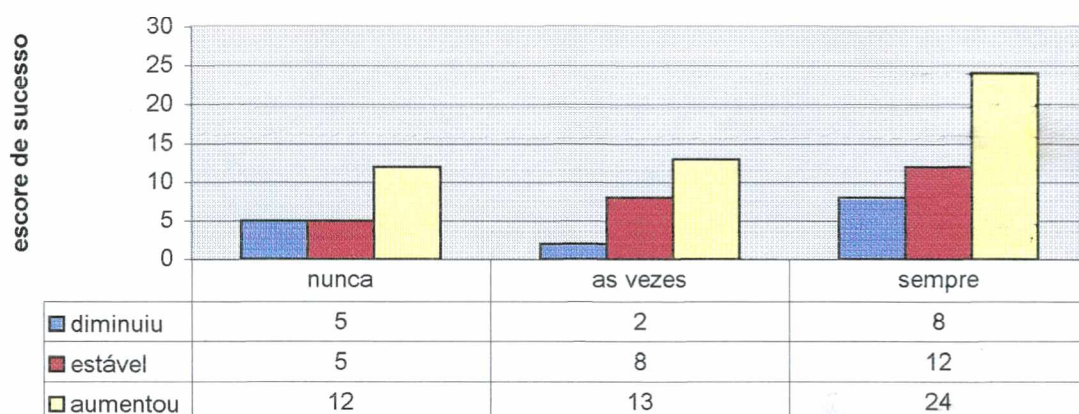
Na Figura 24, representa-se o fator instalações como elemento facilitador das atividades. Das empresas cujas instalações facilitam suas atividades, 54,41% aumentaram os resultados, 30,88% permaneceram estáveis e 14,71% diminuíram; daquelas em que as instalações às vezes facilitam, 42,86% aumentaram os resultados, 28,57% permaneceram estáveis e 28,57% diminuíram; nas que as instalações não facilitam, 85,71% aumentaram os resultados e 14,29% diminuíram. Pode-se, assim, afirmar que não há associação entre sucesso e o fator instalações.



Fonte: Primária.

Figura 25 - Distribuição das empresas participante do Proger conforme freqüência de controle da qualidade dos produtos diante dos resultados alcançados.

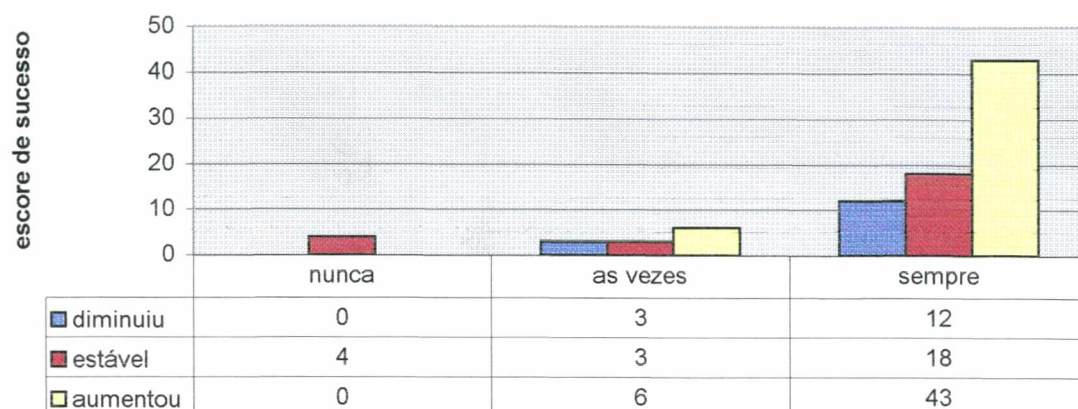
O item controle da qualidade dos produtos é mostrado na Figura 25, na qual se constata que: das empresas que sempre o fazem, 56,58% aumentaram os resultados, 28,95% permaneceram estáveis e 14,47% diminuíram; das que apenas às vezes controlam a qualidade dos produtos, 50,00% aumentaram os resultados, 25,00% permaneceram estáveis e 25,00% diminuíram; daquelas que não o fazem, 100,00% diminuíram os resultados. Pode-se afirmar, por consequência, que não há associação entre sucesso e o controle da qualidade dos produtos.



Fonte: Primária.

Figura 26 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de planejamento da produção diante dos resultados alcançados.

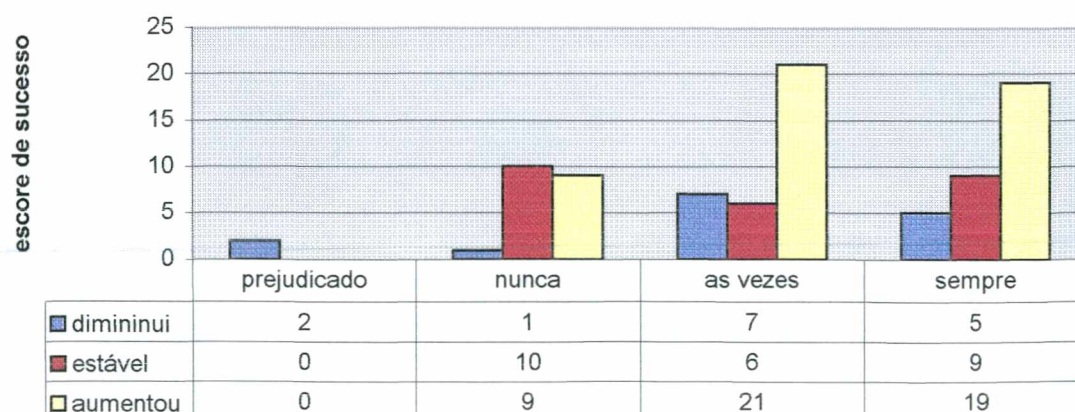
Referentemente ao planejamento da produção (Figura 26), apresentou-se a seguinte situação: das empresas que sempre costumam planejar, 54,55% aumentaram os resultados, 27,27% permaneceram estáveis e 18,18% diminuíram; das que às vezes o fazem, 56,52% aumentaram os resultados, 34,78% permaneceram estáveis e 8,70% diminuíram; daquelas que não planejam a produção, 54,54% aumentaram os resultados, 22,73% permaneceram estáveis e 22,73% diminuíram. Pode-se, assim, afirmar que não há associação entre sucesso e planejamento da produção.



Fonte: Primária.

Figura 27 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de pesquisa de preços para efetuar gastos diante dos resultados alcançados.

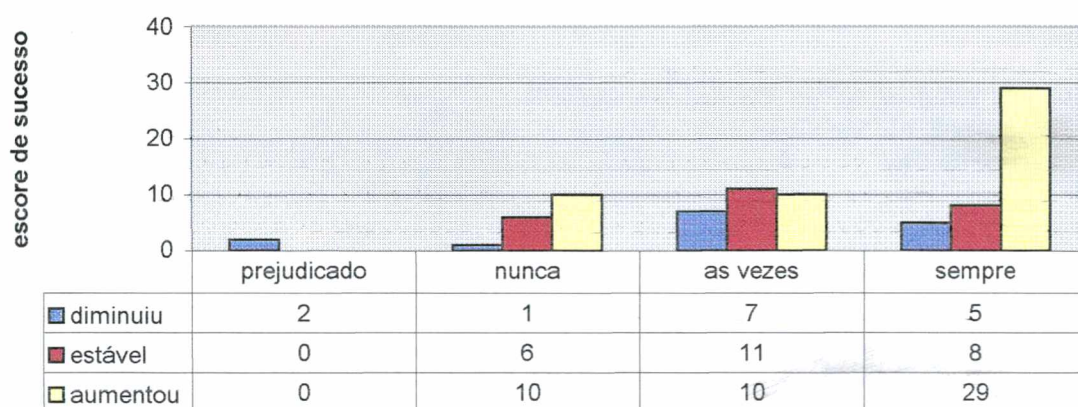
A pesquisa de preços como requisito para realizar gastos, representada na Figura 27, obteve o seguinte quadro: das empresas que têm o hábito de sempre pesquisar os preços para efetuar os gastos, 58,90% aumentaram os resultados, 24,66% permaneceram estáveis e 16,44% diminuíram; das que apenas às vezes o fazem, 50,00% aumentaram os resultados, 25,00% permaneceram estáveis e 25,00% diminuíram; daquelas que não pesquisam os preços para efetuar os gastos, 100,00% permaneceram estáveis. Portanto, pode-se afirmar que não há associação entre sucesso e hábito de pesquisar os preços para efetuar os gastos.



Fonte: Primária.

Figura 28 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de treinamento dos funcionários diante dos resultados alcançados.

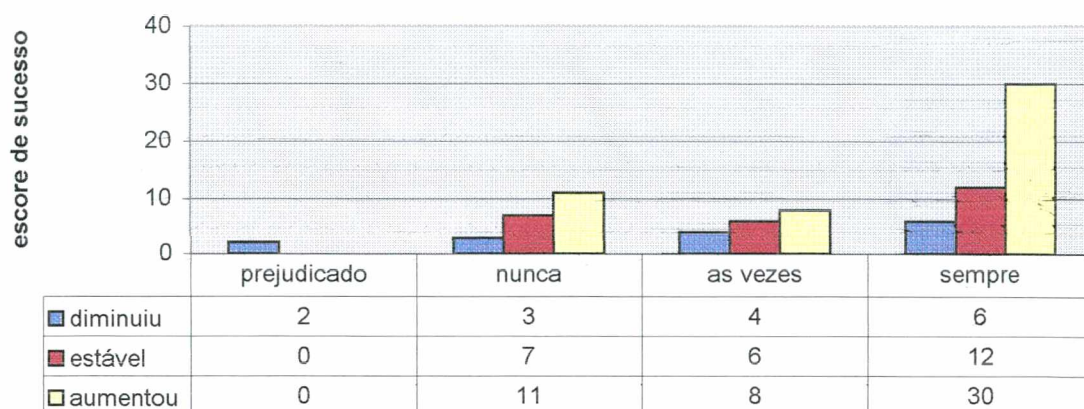
No item treinamento de funcionários (Figura 28), constatou-se que, das empresas que sempre treinam, 57,58% aumentaram os resultados, 27,27% permaneceram estáveis e 15,15% diminuíram; das que às vezes o fazem, 61,76% aumentaram os resultados, 17,65% permaneceram estáveis e 20,59% diminuíram; daquelas que não treinam os funcionários, 45,00% aumentaram os resultados, 50,00% permaneceram estáveis e 5,00% diminuíram. Pode-se afirmar aqui também que não há associação entre sucesso e o hábito de treinar os funcionários.



Fonte: Primária.

Figura 29 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de reunião com os funcionários diante dos resultados alcançados.

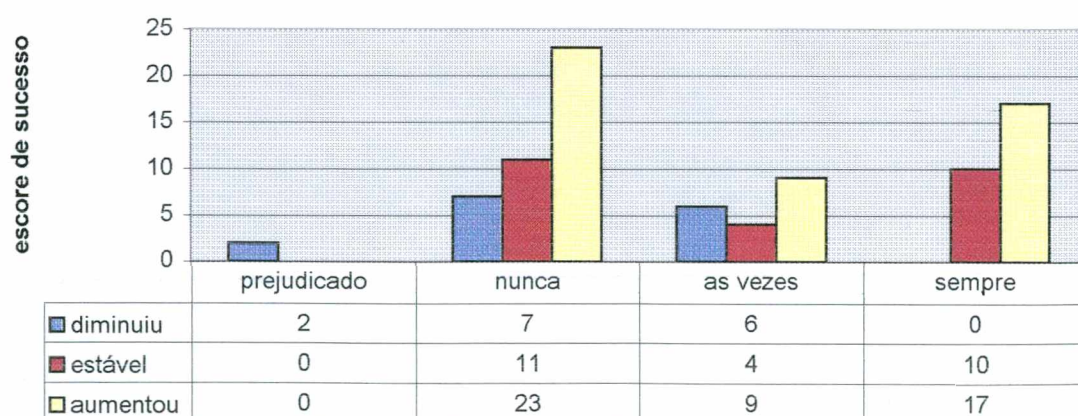
A Figura 29 retrata o panorama das empresas com referência à realização de reuniões com os funcionários. Das empresas que sempre realizam essas reuniões, 69,05% aumentaram os resultados, 19,05% permaneceram estáveis e 11,90% diminuíram; das que às vezes o fazem, 35,71% aumentaram os resultados, 39,29% permaneceram estáveis e 25,00% diminuíram; daquelas que não realizam reunião com os funcionários, 58,82% aumentaram os resultados, 35,29% permaneceram estáveis e 5,88% diminuíram. Pode-se afirmar, portanto, que não há associação entre sucesso e o hábito de realizar reunião com os funcionários.



Fonte: Primária.

Figura 30 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de avaliação da produtividade dos funcionários diante dos resultados alcançados.

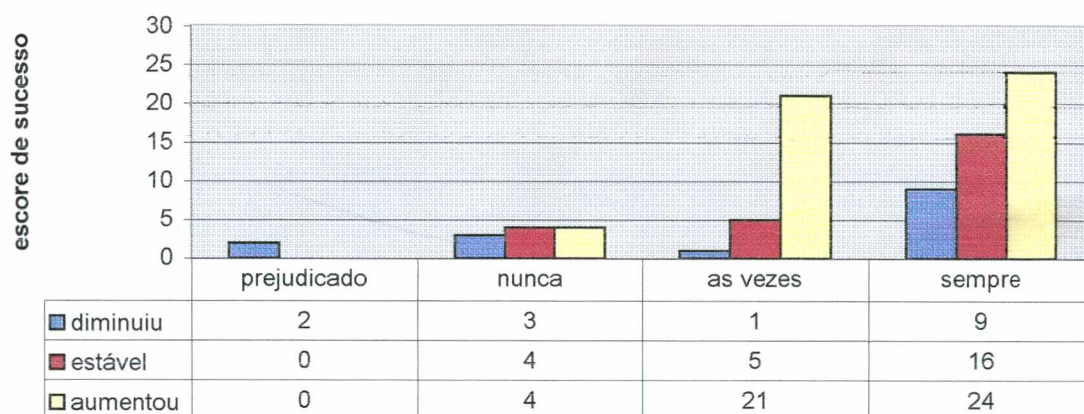
A avaliação dos funcionários está representada na Figura 30, na qual se constata que: das empresas que têm o hábito de sempre avaliar a produtividade dos funcionários, 62,50% aumentaram os resultados, 25,00% permaneceram estáveis e 12,50% diminuíram; das que às vezes o fazem, 44,45% aumentaram os resultados, 33,33% permaneceram estáveis e 22,22% diminuíram; daquelas que não avaliam a produtividade dos funcionários, 52,38% aumentaram os resultados, 33,33% permaneceram estáveis e 14,29% diminuíram. Pode-se afirmar, pois, que não há associação entre sucesso e o hábito de avaliar a produtividade dos funcionários.



Fonte: Primária.

Figura 31 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de concessão de benefícios aos funcionários diante dos resultados alcançados.

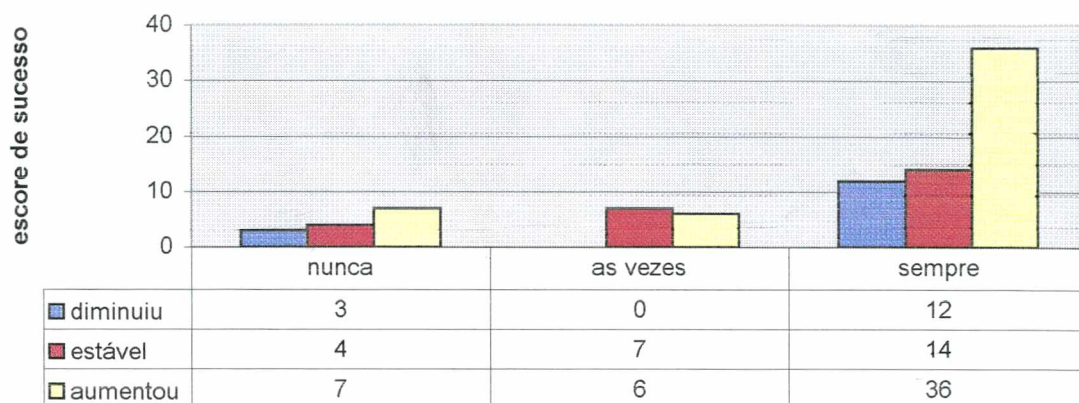
Com referência à concessão de benefícios aos funcionários (Figura 31), das empresas que mantêm esse hábito sempre, 62,96% aumentaram os resultados e 37,04% permaneceram estáveis; das que às vezes os concedem, 47,37% aumentaram os resultados, 21,05% permaneceram estáveis e 31,58% diminuíram; daquelas que não concedem benefícios aos funcionários, 56,10% aumentaram os resultados, 26,83% permaneceram estáveis e 17,07% diminuíram. Não há, portanto, associação entre sucesso e o hábito de conceder benefícios aos funcionários.



Fonte: Primária.

Figura 32 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de avaliação do ambiente de trabalho dos funcionários diante dos resultados alcançados.

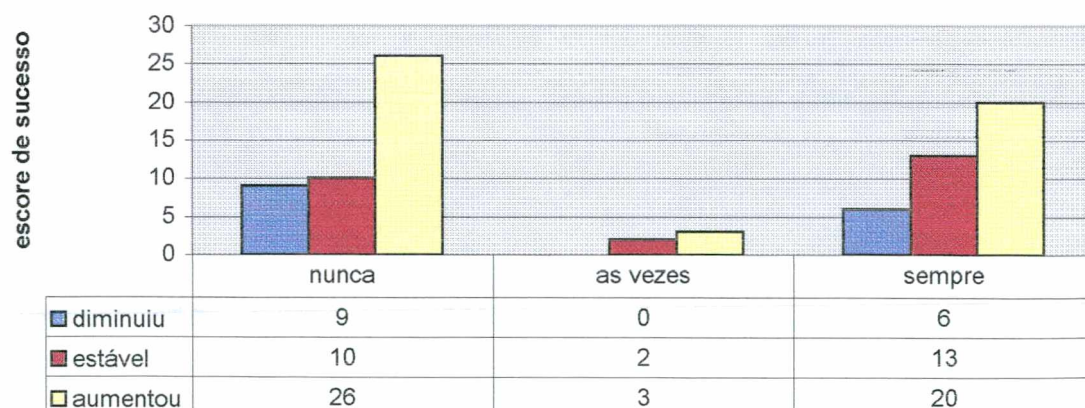
Quanto à avaliação do ambiente de trabalho dos funcionários (Figura 32), das empresas que mantêm o hábito, 48,98% aumentaram os resultados, 32,65% permaneceram estáveis e 18,37% diminuíram; das que às vezes o fazem, 77,78% aumentaram os resultados, 18,52% permaneceram estáveis e 3,70% diminuíram; daquelas que não avaliam o ambiente de trabalho dos funcionários, 36,36% aumentaram os resultados, 36,36% permaneceram estáveis e 27,28% diminuíram. Pode-se, pois, afirmar a respeito que não há associação entre sucesso e o hábito de avaliar o ambiente de trabalho dos funcionários.



Fonte: Primária.

Figura 33 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de realização de seleção na contratação de novos funcionários diante dos resultados alcançados.

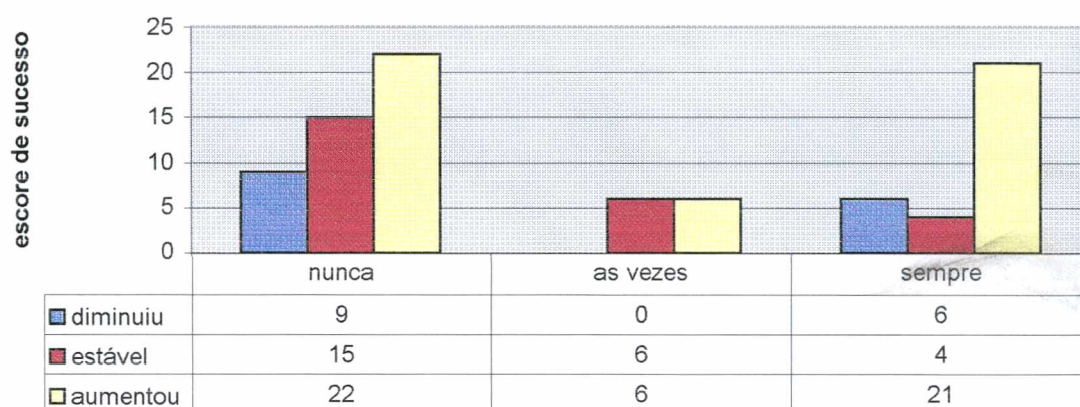
No quesito seleção para contratação de novos funcionários (Figura 33), obteve-se o seguinte: das empresas que mantêm esse procedimento sempre, 58,06% aumentaram os resultados, 22,58% permaneceram estáveis e 19,35%, diminuíram; das que às vezes o fazem, 46,15% aumentaram os resultados, 53,85% permaneceram estáveis; daquelas que não realizam seleção na contratação de novos funcionários, 50,00% aumentaram os resultados, 28,57% permaneceram estáveis e 21,43% diminuíram. Pode-se afirmar, assim, que não há associação entre sucesso e hábito de realizar seleção na contratação de novos funcionários.



Fonte: Primária.

Figura 34 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de utilização de informática para controlar as operações diante dos resultados alcançados.

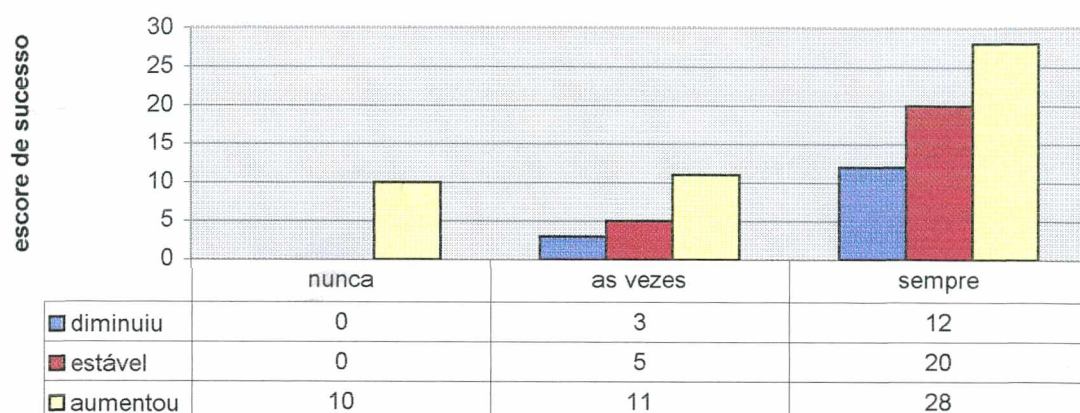
O uso da informática para controle das operações é mostrado na Figura 34, na qual se verifica que, das empresas que a utilizam, 51,28% aumentaram os resultados, 33,34% permaneceram estáveis e 15,38% diminuíram; das que às vezes a utilizam, 60,00% aumentaram os resultados e 40,00% permaneceram estáveis; daquelas que não utilizam a informática para controlar as operações, 57,78% aumentaram os resultados, 22,22% permaneceram estáveis e 20,00% diminuíram. Pode-se, então, afirmar que não há associação entre sucesso e o hábito de utilizar a informática para controlar as operações.



Fonte: Primária.

Figura 35 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de uso do programa de qualidade total diante dos resultados alcançados.

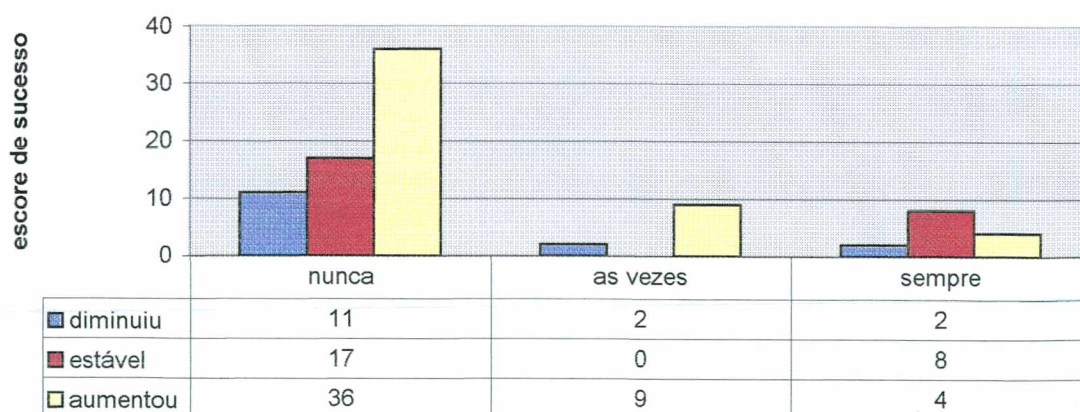
Quanto a ter implantado o controle de qualidade total (Figura 35), verifica-se que, das empresas que o adotam sempre, 67,76% aumentaram os resultados, 12,90% permaneceram estáveis e 19,35% diminuíram; das que às vezes o põem em prática, 50,00% aumentaram os resultados e 50,00% permaneceram estáveis; daquelas que não trabalham com programa de qualidade total, 47,83% aumentaram os resultados, 32,60% permaneceram estáveis e 19,57% diminuíram. Pode-se, com isso, afirmar que não há associação entre sucesso e o hábito de trabalhar com programa de qualidade total.



Fonte: Primária.

Figura 36 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de se beneficiarem da localização diante dos resultados alcançados.

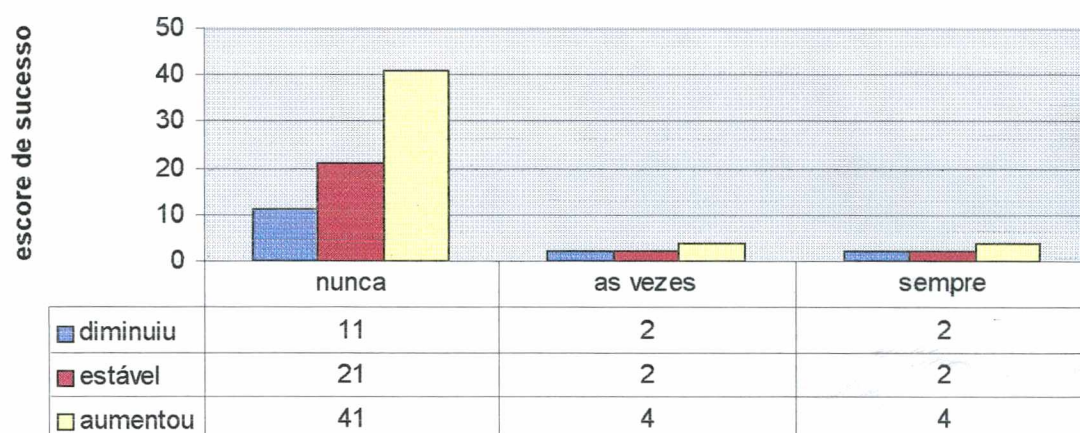
Na comparação quanto à localização aos resultados alcançados pelas empresas demonstrados na Figura 35, das que se beneficiam da localização, 46,67% aumentaram os resultados, 33,33% permaneceram estáveis e 20,00% diminuíram; das que às vezes se beneficiam, 57,89% aumentaram os resultados, 26,32% permaneceram estáveis e 15,79% diminuíram; daquelas que não se beneficiam da localização, 100,00% aumentaram os resultados. Pode-se afirmar, com isso, que não há associação entre sucesso e localização da empresa.



Fonte: Primária.

Figura 37 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de incentivos do governo diante dos resultados alcançados.

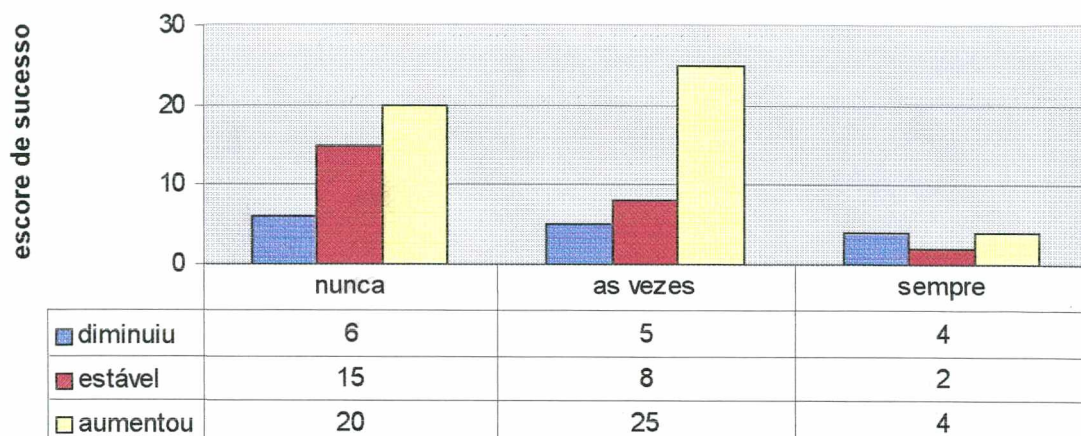
Com referência ao recebimento de incentivos do governo (Figura 37), das empresas que sempre os recebem, 28,57% aumentaram os resultados, 57,14% permaneceram estáveis e 14,29% diminuíram; das que às vezes os recebem, 81,82% aumentaram os resultados e 18,18% diminuíram; daquelas que não recebem incentivos do governo, 56,25% aumentaram os resultados, 26,56% permaneceram estáveis e 17,19% diminuíram. Pode-se afirmar que não há associação entre sucesso e o recebimento de incentivos do governo.



Fonte: Primária.

Figura 38 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de apoio dos sindicatos diante dos resultados alcançados.

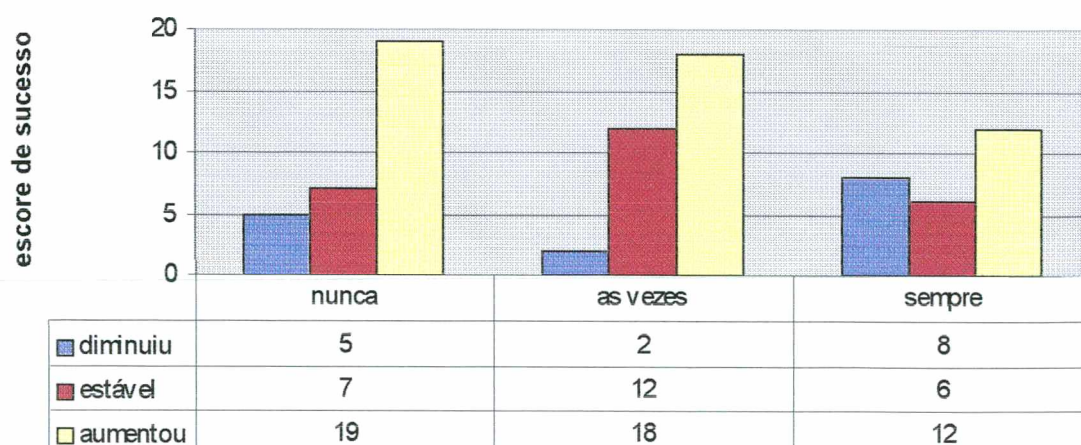
A Figura 38 representa o fator recebimento de ajuda dos sindicatos, mostrando o seguinte: das empresas que sempre recebem apoio, 50,00% aumentaram os resultados, 25,00% permaneceram estáveis e 25,00% diminuíram; das que às vezes recebem apoio, 50,00% aumentaram os resultados, 25,00% permaneceram estáveis e 25,00% diminuíram; daquelas que não recebem ajuda dos sindicatos, 56,16% aumentaram os resultados, 28,77% permaneceram estáveis e 15,07% diminuíram. Pode-se, assim, afirmar que não há associação entre sucesso e receber ajuda dos sindicatos.



Fonte: Primária.

Figura 39 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de apoio das instituições financeiras diante dos resultados alcançados.

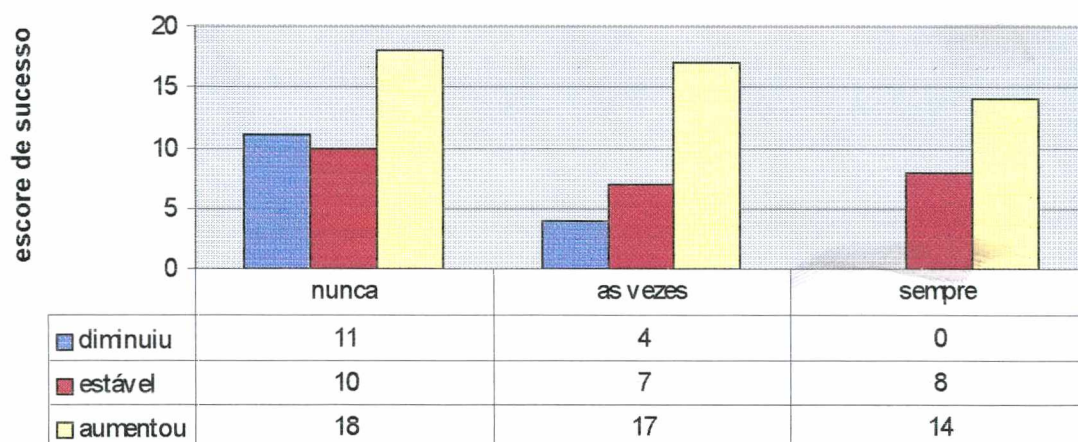
Representado na Figura 39, o apoio das instituições financeiras mostra o seguinte quadro: das empresas que sempre recebem apoio, 40,00% aumentaram os resultados, 20,00% permaneceram estáveis e 40,00% diminuíram; das que às vezes recebem, 65,79% aumentaram os resultados, 21,05% permaneceram estáveis e 13,16% diminuíram; daquelas que não recebem apoio, 48,78% aumentaram os resultados, 36,59% permaneceram estáveis e 14,63% diminuíram. Pode-se, também aqui, afirmar que não há associação entre sucesso e receber apoio das instituições financeiras.



Fonte: Primária.

Figura 40 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de troca de informação com os concorrentes diante dos resultados alcançados.

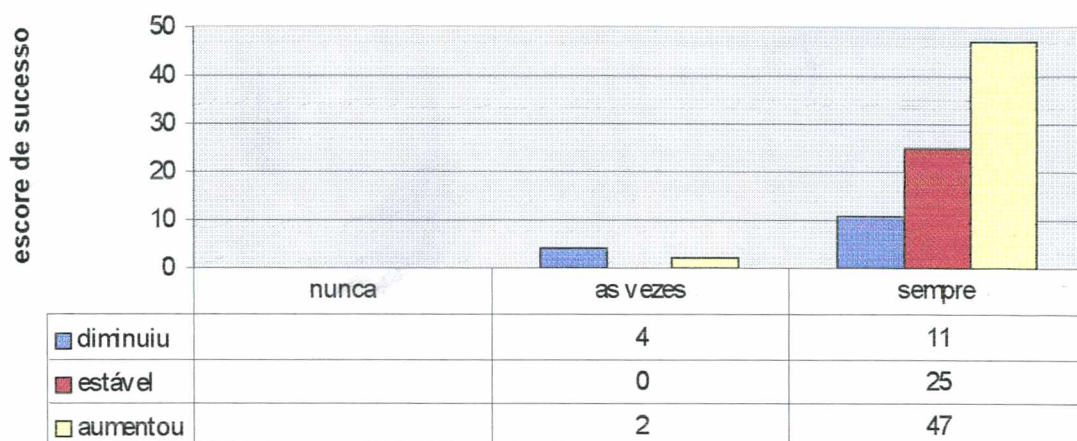
O fator troca de informações com os concorrentes está representado na Figura 40, constatando-se que, das empresas que sempre o fazem, 46,15% aumentaram os resultados, 23,08% permaneceram estáveis e 30,77% diminuíram; das que às vezes trocam informações com os concorrentes, 56,25% aumentaram os resultados, 37,50% permaneceram estáveis e 6,25% diminuíram; daquelas que não realizam essas trocas, 61,29% aumentaram os resultados, 22,58% permaneceram estáveis e 16,13% diminuíram. Pode-se, assim, afirmar que não há associação entre sucesso e troca de informação com os concorrentes.



Fonte: Primária.

Figura 41 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de ajuda dos fornecedores diante dos resultados alcançados.

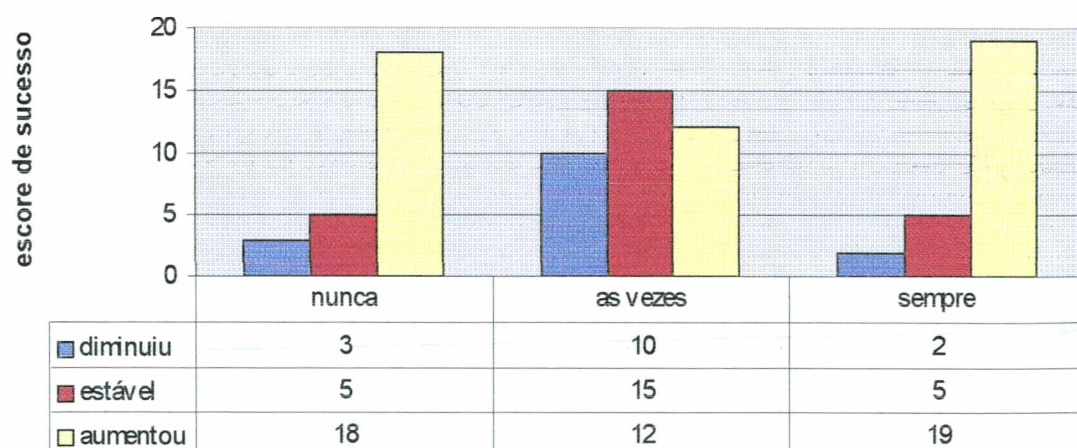
Referentemente a receber auxílio de fornecedores (Figura 41), das empresas que sempre os recebem, 63,64% aumentaram os resultados e 36,36% permaneceram estáveis; das que às vezes o recebem, 60,71% aumentaram os resultados, 25,00% permaneceram estáveis e 14,29% diminuíram; daquelas que não recebem auxílio dos fornecedores, 46,15% aumentaram os resultados, 25,64% permaneceram estáveis e 28,21% diminuíram. Pode-se, assim, afirmar que não há associação entre sucesso e receber auxílio dos fornecedores.



Fonte: Primária.

Figura 42 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de atendimento às exigências dos clientes diante dos resultados alcançados.

A Figura 42 retrata o atendimento às exigências do clientes por parte da empresa, verificando-se que, das organizações que procuram fazê-lo, 56,63% aumentaram os resultados, 30,12% permaneceram estáveis e 13,25% diminuíram; das que às vezes procuram fazê-lo, 33,33% aumentaram os resultados e 66,67% diminuíram. Pode-se, então, afirmar que não há associação entre sucesso e atender sempre às exigências dos clientes.



Fonte: Primária.

Figura 43 - Distribuição das empresas participantes do Proger conforme a frequência de recebimento de ajuda externa (contador, Sebrae, Senai, etc.) diante dos resultados alcançados.

Na Figura 43, retrata-se a situação de recebimento de ajuda externa, constatando-se que, das empresas que sempre recebem essa ajuda, 73,08% aumentaram os resultados, 19,23% permaneceram estáveis e 7,69% diminuíram; das que às vezes recebem, 32,43% aumentaram os resultados, 40,54% permaneceram estáveis e 27,03% diminuíram; daquelas que não recebem ajuda externa, 69,23% aumentaram os resultados, 19,23% permaneceram estáveis e 11,54% diminuíram. Pode-se, assim, afirmar que não há associação entre sucesso e receber ajuda externa.

Síntese da análise de correspondência múltipla

Nesta parte do trabalho, procurou-se evidenciar os fatores de sucesso e de menor sucesso nas empresas participantes do Proger.

Conforme as técnicas preestabelecidas no início do capítulo, foram consideradas empresas de sucesso aquelas cujos resultados tivessem aumentado ou permaneceram estáveis e as de menor sucesso aquelas cujos resultados diminuíram. A partir dessa definição investigou-se a associação entre os diversos fatores e os resultados alcançados pelas empresas.

Por meio dessa análise, esperava-se que as empresas de sucesso apresentassem fatores opostos em comparação com as de menor sucesso. Contudo, como se pode ver nas figuras de 1 a 43, isso não ocorreu, na medida em que os resultados alcançados pelas empresas não se mostraram associados aos fatores pesquisados. Apenas na Figura 13 pode-se verificar associação entre fator e o resultado, ou seja: em 50% das empresas cujos dirigentes procuram atualizar-se apenas anualmente o resultado diminuiu e o restante permaneceu estável ou aumentou seus resultados. As figuras apresentadas, nas quais os resultados foram muito próximos ou a participação de empresas foi muito pequena, não foram levadas em consideração.

Como foi apresentado neste capítulo, a análise de correspondência múltipla e os poucos indícios de associação entre sucesso e as várias questões pesquisadas através do questionário não possibilitam que se afirme que existem fatores que levam as empresas ao sucesso empresarial. Com esse método, não foi possível encontrar os fatores de sucesso.

4.7. Análise comparativa dos escores

As empresas participantes do Proger selecionadas para esta análise foram aquelas cuja soma dos escores dos resultados (venda, lucro, volume de produção, quantidade de funcionários, número de clientes, quantidade de capital de giro, pontualidade no recebimento e pontualidade no pagamento das obrigações) se apresentasse entre os maiores, constituindo um grupo considerado de sucesso. Também fizeram parte dessa análise aquelas cuja soma dos escores dos resultados se apresentasse entre os menores, formando outro grupo de empresas, consideradas de menor sucesso.

As empresas poderiam chegar a uma soma de escores de 40 pontos, caso respondessem a todas as questões, de forma 5 - /aumentou/, com o que se poderia julgá-los de maior sucesso; ao contrário, se respondessem a todas as questões de forma 1 - /diminuiu/, as empresas atingiriam uma soma de escores de 8 pontos, sendo, portanto, de menor sucesso.

Para formar o grupo de investigação, foram consideradas as empresas cuja soma do escore de resultado fosse maior ou igual a 34 pontos como empresas de sucesso e as com soma do escore de resultado igual ou inferior a 14 pontos como empresas de menor sucesso. Utilizando-se essa técnica, chegou-se a 26 empresas consideradas de sucesso e 8 com menor sucesso.

Após identificadas as empresas de maior e menor sucesso, conforme os critérios acima definidos, procedeu-se da seguinte maneira:

- as análises foram realizadas somente nas questões que investigaram as práticas operacionais e as relações com o meio ambiente da empresa;
- no grupo das empresas de sucesso somaram-se todas as respostas das questões acima mencionadas, calculando-se a média dos escores; o mesmo foi feito com as de menor sucesso;
- somente foram considerados como diferenciais de sucesso, quando a média dos escores das empresas de maior sucesso fosse maior do que a de menor sucesso.

Os destaques apresentados nesta análise foram os seguintes:

a) efetuar gastos com propaganda – nas empresas classificadas como de sucesso, a média dos escores quanto ao hábito de efetuar gastos com propaganda foi de 3,31; nas com menor sucesso, de 2,75. Pode-se, assim, afirmar que as empresas de sucesso efetuam com maior frequência gastos com propaganda;

b) cuidar da imagem da empresa – nas empresas classificadas como de sucesso, a média dos escores quanto ao hábito de cuidar da imagem foi de 4,65 e nas com menor sucesso, de 3,75. Portanto, pode-se afirmar que as empresas de sucesso cuidam com maior frequência da imagem da empresa;

c) utilizar fluxo de caixa para o planejamento financeiro – nas empresas classificadas como de sucesso, a média dos escores quanto ao hábito de utilizar fluxo de caixa para o planejamento financeiro foi de 3,88 e nas com menor sucesso, de 2,63. Pode-se, pois, afirmar que as empresas de sucesso utilizam com maior frequência fluxo de caixa para o planejamento financeiro;

d) fazer cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo – nas empresas classificadas como de sucesso, a média dos escores quanto ao hábito de fazer cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo foi de 3,27 e, nas com menor sucesso, de 3,25. A diferença entre as duas médias é muito baixa, de modo que não se pode afirmar que as empresas de sucesso utilizem mais essa prática do que as de menor sucesso;

e) controlar a qualidade dos produtos – nas empresas classificadas como de sucesso, a média dos escores quanto ao hábito de controlar a qualidade dos produtos foi de 4,42 e nas com menor sucesso, de 4,00. Pode-se, assim, afirmar que as empresas de sucesso controlam com maior frequência a qualidade dos produtos;

f) conceder benefícios aos funcionários por metas alcançadas – nas empresas classificadas como de sucesso, a média dos escores quanto ao hábito de conceder benefícios aos funcionários por metas alcançadas foi de 2,35, ao passo que, nas de menor sucesso, foi de 2,13. Logo, pode-se afirmar que as empresas de sucesso concedem com maior frequência benefícios aos funcionários por metas alcançadas;

g) trabalhar com programa de qualidade total – nas empresas classificadas como de sucesso, a média dos escores quanto à prática de trabalhar com programa de qualidade total foi de 3,15, ao passo que, nas de menor sucesso, foi de 1,75. Pode-se, então, afirmar que as empresas de sucesso trabalham com programa de qualidade total;

h) receber ajuda dos fornecedores – nas empresas classificadas como de sucesso, a média dos escores quanto a receberem auxílio dos fornecedores foi de 2,85, ao passo que, nas de menor sucesso, foi de 1,88. Pode-se, assim, afirmar que as empresas de sucesso recebem mais ajuda dos fornecedores do que as de menor sucesso;

i) atender às exigências dos clientes – nas empresas classificadas como de sucesso, a média dos escores daquelas que atendem às exigências dos clientes foi de 4,31, ao passo que, nas de menor sucesso, foi de 4,00. Pode-se, portanto, afirmar que as empresas de sucesso procuram atender às exigências dos clientes com maior frequência em relação às de menor sucesso.

Por meio da análise dos escores das empresas de sucesso e de menor sucesso, procurou-se encontrar diferenciais que pudessem conduzir ao sucesso empresarial. Concluiu-se que, pelos poucos fatores que diferenciam as empresas de sucesso das de menor sucesso, não se pode afirmar que somente esses façam a diferença para alcançar o sucesso, os quais são:

Fatores de sucesso

- Efetuar gastos com propaganda.
- Cuidar da imagem da empresa.
- Utilizar fluxo de caixa para o planejamento financeiro.
- Controlar a qualidade dos produtos.
- Conceder benefícios aos funcionários por metas alcançadas.
- Trabalhar com programa de qualidade total.
- Receber ajuda dos fornecedores.
- Atender às exigências dos clientes.

Empresas que efetuam gastos com propaganda, cuidam da imagem da empresa e procuram atender às exigências dos clientes podem alcançar ótimos resultados em vendas, que, por sinal, são essenciais para se obter os lucros.

Outro elemento identificado diz respeito ao controle da qualidade dos produtos, o que é indispensável no atendimento das expectativas dos clientes e às suas exigências.

Utilizar fluxo de caixa para o planejamento financeiro é um elemento imprescindível nesta área, prevenindo a falta de recursos financeiros, que pode levar a empresa ao fracasso, como foi citado por diversos autores.

A questão de conceder benefícios aos funcionários por metas alcançadas é muito importante, pois funciona como um fator de motivação. Em qualquer organização, as metas serão mais facilmente alcançadas com funcionários motivados.

A parceria entre empresas é outro elemento imprescindível no mundo dos negócios. Se a empresa pode contar com o auxílio dos fornecedores, muitos dos problemas que surgem na área de suprimento de produtos facilmente serão resolvidos.

Muito se tem comentado sobre a questão da qualidade total e sua importância, de forma que ter um programa definido e implementado na empresa é condição mínima para o sucesso atualmente.

Com essa análise, esperava-se que muitas das práticas operacionais e um nível elevado das relações com o meio ambiente apresentassem uma média de escore superior das empresas de sucesso diante das de menor sucesso. Porém, os fatores aqui identificados não permitem que se afirme que, se existirem, a empresa alcançará o sucesso; contudo, são, sem dúvida, importantes haja vista que foram citados pelos diversos autores.

4.8 Análise das entrevistas com os dirigentes

Após a aplicação do questionário nas empresas participantes do Proger, os dados foram tabulados e analisados, como foi apresentado nos capítulos anteriores. Haja vista a dificuldade de encontrar elementos que pudessem ser utilizados como fatores definitivos de sucesso, retornou-se às empresas pesquisadas para buscar maiores informações através de observação e entrevista.

As empresas escolhidas para a entrevista e para serem observadas foram aquelas que apresentaram os maiores e menores escores de resultados das empresas, tendo em vista serem consideradas as de sucesso e de fracasso. Na aplicação do questionário inicial, o escore de resultado que a empresa poderia alcançar se respondesse a todas as questões seria, no máximo, de quarenta e, no mínimo, de oito pontos. Considerou-se como as de maior resultado aquelas que alcançaram escore acima de 39 e de menor resultado aquelas com escore abaixo de 14. Além da observação e do contato por ocasião da aplicação do questionários inicial, retornou-se a seis empresas, às três que apresentaram os maiores resultados e às três com os menores resultados.

Nas entrevistas realizadas nas empresas, procurou-se observar aspectos administrativos, operacionais e de comportamento que poderiam ser fatores determinantes para o sucesso empresarial.

4.8.1 Aspectos observados por ocasião das entrevistas nas empresas de maior resultado

a) Visual e apresentação

Nas empresas de resultado maior, observou-se que os bens (prédios, móveis, máquinas e utensílios) são simples, mas estão em ótimo estado de conservação. Nelas, o que importa é o zelo pelas coisas, cuidadas por todos desde funcionários até a direção.

A impressão que há é de harmonia entre as pessoas e as coisas. Na parte externa, o visual nem sempre é o mais moderno, porém elas se apresentam em bom estado de conservação e limpeza, principalmente quando há jardim, grama, flores e árvores. Na parte interna, nem sempre se encontraram funcionários uniformizados, mas o *lay-out* dos móveis, estoques, máquinas ou setores normalmente está organizado. As coisas, as pessoas, em conjunto, proporcionam um ótimo visual de apresentação.

Os investimentos em propaganda são restritos, gastando-se o mínimo possível. A preocupação quanto à propaganda é um elemento muito presente, de forma que a grande maioria procura utilizar canais de divulgação que estejam associados com o perfil do cliente. Por exemplo: emissoras de rádio populares, ou telemarketing para clientes específicos.

b) Política de funcionários

A atenção dada pela direção aos funcionários da empresa é algo que muito se assemelha a uma relação familiar. A preocupação com o bem-estar dos funcionários é uma constante; quando esse demonstra desânimo, de imediato, recebe atenção. Até mesmo ocorre envolvimento, havendo troca de sentimentos e anseios como uma constante entre todos. A direção sempre está atenta à motivação dos funcionários, concedendo-lhes algum tipo benefício, como plano de saúde, alimentação, remuneração em dinheiro por metas alcançadas e até festas (churrasco) com objetivo de congregação. Sempre que a empresa alcança os resultados almejados, a direção compartilha o sucesso com os seus funcionários.

Em uma das empresas pesquisadas, notou-se que o horário de expediente já havia terminado, todavia os funcionários permaneciam na fábrica. A surpresa foi verificar que existiam dentro da própria fábrica jogos de lazer, sinuca, baralho, pingue-pongue e outros. O dirigente relatou que nem todos gostavam do lazer oferecido pela empresa, mas tinham a total liberdade para isso. Nessa empresa, o esporte e lazer dos funcionários são uma preocupação da direção, de forma que a busca de integração é uma constante.

O envolvimento dos familiares, esposa, filhos e outros parentes na atividade da empresa é muito freqüente, desempenhando esses alguma função, ou até mesmo ocupando cargos de chefia.

A direção tem a preocupação de dominar todas as funções e técnicas dentro da empresa. Na falta de um membro, normalmente é o dirigente quem o substitui. Segundo um diretor entrevistado: “Estamos prontos para tudo”.

Outro ponto forte observado é a questão dos salários, havendo muitos que têm orgulho de nunca terem atrasado os pagamentos.

O tratamento dispensado aos funcionários caracteriza-se pela franqueza e honestidade; o clima inspira confiança. As reuniões são conduzidas com muita liberdade, sendo incentivada a participação e expressão dos anseios e sentimentos. Também se nota que os canais de comunicação estão sempre abertos. O trabalho é encarado por todos com muita seriedade.

Na contratação de novos funcionários, a direção leva muito em consideração, a personalidade, o caráter, as referências, as experiências anteriores e, acima de tudo, que simpatize com o candidato (a).

Não existem planos formalizados quanto à política de funcionários, mas essa é entendida por todos, segundo os dirigentes.

c) Planejamento e controle

O planejamento da produção, das vendas e da área financeira nem sempre é formalizado, mas os objetivos são claros e almejados pela direção; por isso, constantemente, o planejamento é revisto e as metas são avaliadas. Quase que diariamente, as decisões são analisadas, sendo examinadas as suas implicações futuras. Há consciência sobre os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, normas e procedimentos.

O planejamento operacional é automático, sendo delineado com coerência e racionalidade, de forma a não comprometer a estrutura da empresa.

Uma das características das micro e pequenas empresas é a flexibilidade e agilidade em se adequarem às novas situações originárias do ambiente externo. Por

outro lado, a preocupação com os controles é uma constante, sendo, normalmente, priorizados os gerenciais, como o de movimento de caixa, fluxo de caixa, controle de estoque, contas a receber e a pagar, controle da conta bancária e de pessoal.

Geralmente, a contabilidade é feita fora da empresa, de forma que o contador pouco auxilia no negócio. Mas a preocupação com os resultados, com o lucro do negócio, os custos, impostos e controle patrimonial é uma constante. Nesse sentido, gráficos são expostos no mural da empresa.

Segundo um dos dirigentes entrevistados, o mais angustiante para alguém que está comandando uma empresa é não ter à disposição controles formalizados que espelhem os resultados que ela está obtendo.

Nas organizações, a burocracia é repudiada, prevalecendo a objetividade e a praticidade dos controles.

d) Programa de qualidade total

A qualidade total é perseguida por todos; a busca da perfeição é um sonho, mas está na consciência de todos, principalmente da direção. Tudo é feito com a visão de quem está o fazendo o melhor. A procura da satisfação do cliente é uma prioridade, de forma que o atendimento a ele prestado é atencioso e cordial.

A qualidade dos produtos é controlada muitas vezes informalmente; a padronização e otimização dos processos são uma constante. Normalmente, não existe um programa de qualidade total formalizado, mas todos são incentivados a desenvolverem a qualidade total. O grande anseio do dirigente é que a empresa funcione “como um relógio”.

e) Resolução de problemas

Resolução de problemas, para Oliveira (1999), corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhes sejam potencialmente relevantes.

Entre as prioridades determinadas pelos dirigentes, estão, em primeiro lugar, a resolução de problemas relacionados com os clientes; após, os de produção e, por último, os de investimento.

Um dos pontos verificados na resolução de problemas é a imediata atenção dada a eles e a busca de sua solução, evitando-se protelá-los.

f) Finanças

É uma das maiores preocupação dos dirigentes. Os riscos sempre são calculados com o objetivo de maximizar os resultados e minimizar as perdas.

A busca de recursos externos é cuidadosamente analisada, sendo avaliados custos e benefícios.

Os investimentos realizados normalmente devem apresentar viabilidade, mesmo não havendo projeto, domínio, percepção e certeza de que a decisão proporcionará retorno à empresa.

Uma das condições preservadas pelos dirigentes, quando buscam recursos externos para financiar a empresa, é de não comprometerem o patrimônio dessa. A pontualidade nas obrigações é respeitada, evitando-se perda da credibilidade e crédito perante a comunidade.

Nas vendas a prazo, são feitos cadastro e análise de crédito, de forma que as perdas por inadimplência são muito baixas.

Normalmente, as finanças são controladas por algum membro da família.

g) Características dos dirigentes

O equilíbrio entre a personalidade de empreendedor, gerente e técnico é visivelmente identificado: como empreendedor, ele usa a imaginação e a determinação; como gerente, demonstra capacidade de organização e, como um técnico, analisa fatos e dados.

Dentro da empresa, o dirigente é polivalente, podendo exercer várias funções de forma harmoniosa.

A atualização e inovação dos dirigentes são constantes, sempre participando de feiras e eventos e buscando informações especializadas em relação à atividade da empresa e aos produtos. A aprendizagem é constantemente exercitada.

O dirigente é o primeiro a chegar e o último a sair do local de trabalho, existindo o comprometimento total por parte dele; não tem horário fixo de trabalho e está sempre disponível; controla o tempo com rigor; a sua agenda é bem administrada, sendo determinadas as prioridades.

Outro aspecto observado nos dirigentes é quanto à responsabilidade de suas atitudes, pois assumem todos os atos que praticam e tratam com seriedade o negócio da empresa.

A persistência é uma marca do dirigente, que não desanima diante das dificuldades, estando sempre disposto e motivado a encontrar soluções para os problemas. As decepções passadas são consideradas como experiências que o ajudam a enfrentar o presente, servindo-lhe para prever o futuro.

h) Mercado

O dirigente sempre está de olho no mercado, que é sua preocupação constante. Nas observações, apresentaram-se quatro situações que, por sinal, foram muito comentadas pelos dirigentes.

Primeiro, se o mercado estiver favorável para empresa e esta reunir as condições para trabalhar, o sucesso empresarial será imediato. Contudo, se o mercado continuar favorável e a empresa apresentar dificuldades, o sucesso poderá demorar.

Por outro lado, se as condições da empresa são favoráveis e o mercado é desfavorável, a empresa encontrará dificuldades. Já, se o mercado se apresentar desfavorável e as condições empresariais forem péssimas, a empresa encontrará dificuldades e correrá o risco de não sobreviver.

Conforme um dos dirigentes, não existem prioridades, ou seja, tudo é prioridade: cliente em primeiro lugar, produto em primeiro lugar, enfim, tudo deve ser tratado em primeiro lugar.

Outra característica encontrada foi a de os dirigentes estarem permanentemente em contato com os clientes, ouvindo, observando e identificando oportunidades que podem direcionar as estratégias para que alcancem os resultados desejados.

i) As instituições externas e a empresa

Nas entrevistas, quando foi pedido aos dirigentes que comentassem sobre as instituições de apoio, tais como sindicato, associação, Senai, Sebrae, bancos, entre outros, notou-se uma insatisfação geral. Isso porque, com exceção do financiamento do Proger, estatuto da microempresa e do Simples (forma de tributação da micro e pequena empresa), muito pouco as empresas têm recebido das instituições governamentais.

Uma das situações mais comentadas foi o descaso do governo municipal, que pouco faz em termos de infra-estrutura, tais como calçamento, luz e outros; quando solicitado, quase sempre não atende aos pedidos.

Quanto às entidades, como associações e sindicatos, segundo alguns dirigentes, poderiam fazer muito mais, ministrando cursos, fornecendo assessorias, promovendo encontros e debates. Eles consideram decepcionantes a atuação dessas entidades junto às empresas.

Por outro lado, as instituições de apoio, Sebrae, Senai, Senac, entre outras, têm uma atuação muito superficial, não estando comprometidas com o resultado das empresas. Os dirigentes entendem que, se todas as atividades que essas desempenham pudessem reverter em resultados para a empresa, a situação seria outra.

As instituições financeiras foram muito criticadas pelos dirigentes, os quais consideram que, ao invés de trabalharem em parceria, essas procuram sugar as empresas, isto é, apenas querem vender seus produtos sem se importar com os resultados que as organizações obtêm.

Em resumo, as instituições externas pouco ou quase nada fazem para que as empresas tenham as suas dificuldades minimizadas e abreviem o caminho para o sucesso.

4.8.2 Aspectos observados por ocasião da entrevista nas empresas de menor resultado

As empresas de menor resultado, aparentemente, apresentavam as mesmas características das empresas de maior resultado. Diante desse fato, procurou-se identificar atentamente o que as diferenciava das empresas de maior resultado.

Após a entrevista com os dirigentes dessas empresas, efetuou-se uma minuciosa análise, tendo-se identificado os aspectos que seguem.

Na área gerencial, na primeira entrevista com os dirigentes, esses se mostraram apreensivos, sempre querendo saber para que serviriam as anotações feitas. Uma das características muito fortes presentes em quase todos os dirigentes das empresas de menor sucesso foi a resistência em prestar informações, pois, quando eram solicitados a responder sobre determinado assunto, respondiam de forma genérica, abstendo-se de falar do específico. Assim, a dificuldade em obter informações foi sempre constante.

Outro fator observado foi a falta de disponibilidade de tempo, pois, normalmente, os dirigentes estavam envolvidos com tudo, na venda, no caixa e até com o recebimento e despacho de mercadorias. Mostravam-se muito ocupados, o que identifica a centralização das tarefas.

Também se verificou que eles pouco sabiam sobre as condições financeiras da empresa, previsão de recebimentos e de pagamentos, vendas, margem de lucro, resultados em termos de lucro ou prejuízo. Quando eram indagados sobre a questão financeira da empresa, os dirigentes apenas afirmavam que era o contador quem controlava todas as operações e detinha as informações.

Por fim, procurou-se discutir com os dirigentes as várias questões sobre gestão, qualidade total, delegação de tarefas, participação dos funcionários nos resultados, reengenharia, entre outros, tendo-se constatado o total desconhecimento sobre esses assuntos.

Na área de mercado, uma característica comum dos dirigentes era que eles não sabiam dizer exatamente o nicho de mercado em que a empresa estava atuando. Culpavam sempre as empresas concorrentes pelo baixo desempenho alcançado nas vendas, atribuindo-lhes a culpa por estarem destruindo o mercado.

Normalmente, procuram atender a todas as classes sociais, mantendo uma diversidade de produtos, desconhecendo a segmentação de mercado.

Quanto ao uso de uma estratégia de *marketing*, não é essa uma prática rotineira nessas empresas, cuja preocupação maior é vender. Segundo um dos dirigentes, “quanto mais se melhor”.

A respeito dos fornecedores, as organizações não possuem critérios para escolhê-los, prevalecendo as melhores propostas em termos de custo do produto e condições de pagamento.

Também se percebeu que os dirigentes não têm um profundo conhecimento sobre os produtos comercializados e industrializados nas empresas, o que, muitas vezes está a cargo de funcionários.

Assim, pode-se afirmar que não existe uma política ou plano definido dessas empresas para atuarem no mercado, de forma que, normalmente, elas improvisam em termos de preço, propaganda, promoção e produto.

Na área de pessoal, a relação entre dirigentes e empregados, aparentemente, parece amigável, porém pôde-se observar a submissão dos funcionários e o autoritarismo dos dirigentes. Não existe motivação por parte dos funcionários em razão da falta de perspectiva de crescimento dentro da própria organização, bem como pelos salários, que são inferiores aos do mercado.

Não existe qualquer tipo de controle de produtividade dos funcionários, nem uma política de treinamento. Segundo um dos diretores entrevistados, os funcionários devem executar as tarefas com eficiência e cumprir as suas obrigações.

As normas trabalhistas são desrespeitadas por parte dos dirigentes, principalmente nos aspectos relativos a horário, segurança e ambiente de trabalho.

O sistema adotado para o recrutamento e seleção de pessoal normalmente é informal, apenas sendo realizada entrevista.

Na área financeira, a maior dificuldade na área financeira apontada pelos dirigentes das empresas foi a falta de capital de giro. Muitos reclamam das altas taxas de juro cobradas pelos bancos; outros dizem que o governo não tem uma política adequada para financiamento para as microempresas. Porém, observa-se que a dificuldade da grande maioria está no descontrole financeiro da empresa, visto que eles praticamente

desconhecem o funcionamento do fluxo de caixa, não existem as projeções de recebimentos e de pagamentos e, quando existem, essas não são confiáveis.

Outra deficiência notada foi quanto à apuração dos resultados nas empresas, principalmente quando a contabilidade é elaborada por um escritório externo, normalmente voltado para a contabilização fiscal. Os controles gerenciais, que auxiliam na apuração do resultado da empresa, simplesmente não existem porque os dirigentes desconhecem as técnicas para sua elaboração.

O controle de estoque é muito precário, não existindo controles que permitam a identificação de estoques mínimo ou máximo; os pedidos de mercadorias e de produtos são feitos de forma informal, ou quando é percebida a sua falta.

4.8.3 Principais destaques encontrados nas entrevistas com os dirigentes das empresas

Fatores identificados nas empresas de sucesso:

- ótimo visual de apresentação;
- otimização dos investimento em propaganda;
- preocupação constante com o bem-estar dos funcionários;
- direção polivalente, atuando em todos os setores da empresa;
- integração entre os funcionários e a direção;
- planejamento flexível;
- existência de controles econômicos e financeiros;
- preocupação com a satisfação dos clientes;
- controle da qualidade dos produtos;
- busca constante de solução para os problemas;
- aplicação dos recursos observando os riscos;
- controle das finanças da empresa por um membro da família;
- comprometimento dos dirigentes com o trabalho;
- busca de atualização com frequência por parte dos dirigentes;
- organização dos dirigentes;
- atenção total para com o cliente;

- não-dependência das instituições externas.

Fatores identificados nas empresas de menor sucesso:

- desconfiança por parte dos dirigentes;
- não abertura dos dirigentes;
- não organização do tempo pelos dirigentes;
- centralização de tarefas;
- controles deficientes;
- não assumir de responsabilidades;
- desconhecimento das técnicas gerenciais;
- desconhecimento do nicho de mercado;
- desconhecimento do segmento de mercado;
- escolha de fornecedores pelo critério do custo dos produtos e condições oferecidas;
- não-existência de política de preços, produtos, propaganda e distribuição;
- tratamento rígido com os funcionários;
- falta de motivação dos funcionários;
- não-existência de controles de produtividade dos funcionários;
- não-cumprimento das normas trabalhistas;
- sistema de recrutamento e de seleção de pessoal deficiente;
- falta de capital de giro;
- inexistência de controles gerenciais;
- pouco conhecimento das técnicas de finanças pelos dirigentes.

Os vários fatores identificados nas empresas de sucesso, neste capítulo, também não possibilitam que se afirme que, se existirem, levarão as empresas ao sucesso nem que, nas empresas de menor sucesso, levarão ao fracasso.

Outro fato observado até o presente momento do trabalho é que os resultados alcançados através do questionário e as técnicas utilizadas para identificar os fatores de sucesso não estavam em sintonia com os resultados alcançados com as entrevistas realizadas nas empresas. Diante desse novo fato, necessitou-se buscar dados que

pudessem esclarecer esta situação. Para isso, foram realizadas entrevistas com consultores que já haviam trabalhado junto a essas empresas.

4.9 Análise da entrevista com os consultores do Proger

Foram realizadas entrevistas com dois consultores que haviam trabalhado no Proger, sendo uma das tarefas deles junto ao programa elaborar projetos para financiamentos das empresa e oferecer assistência àquelas que apresentassem dificuldades no pagamento das prestações do empréstimo.

Os consultores foram entrevistados no mesmo local e no mesmo horário. Antes de iniciar a entrevista, apresentaram-se os resultados atingidos com a pesquisa.

No primeiro momento, foram discutidas as informações colhidas através do questionário. Os consultores foram unânimes em afirmar a veracidade das informações prestadas pelos dirigentes das empresas de maior sucesso. Sobre as empresas de menor sucesso, acreditam que os dirigentes também foram honestos com as informações prestadas, mas a falta de conhecimento e o despreparo induziram-nos a respostas distorcidas da realidade.

Por intermédio dos consultores, procurou-se resgatar informações das empresas que apresentaram os menores resultados, uma vez que têm experiência e conviveram com estas empresas. Um dos problemas mencionados por eles nas empresas que estavam inadimplentes junto ao programa foi o excesso de otimismo e confiança por parte dos dirigentes no momento de decidirem sobre os novos investimentos, acreditando que o retorno seria rápido e certo.

Outra situação declarada pelos consultores entrevistados foi que, antes de entrar no programa, a situação financeira das empresas era estável, tendo, após, se iniciado os problemas financeiros. Assim, eles acreditam que o descontrole da empresa causou o atraso nos pagamentos das parcelas do empréstimo feito junto ao Proger.

Após esses comentários iniciais, passou-se à entrevista propriamente dita com os consultores, utilizando-se como roteiro o questionário aplicado nas empresas.

A primeira questão discutida com os consultores foi a de número 11 (Anexo 2), na qual se indagava sobre a forma do dirigente tomar decisões em relação ao negócio, ou seja, se o fazia individualmente ou tinha o hábito de consultar outras pessoas. Segundo os consultores, a forma de tomar decisão é exclusivamente individual nessas empresas visto que não confiam em outras pessoas. Percebe-se, portanto, que os dirigentes são resistentes a consultorias externas e não aceitam opinião de terceiros.

Na questão de número 12 (Anexo 2), questionava-se o dirigente a respeito dos meios utilizados para obter informações sobre o negócio da empresa. Em conclusão, os consultores opinaram que aqueles se utilizam de algum meio de informação, porém esses são rudimentares, poucas informações prestam, não são confiáveis e não os auxiliam na administração da empresa.

A periodicidade de atualização sobre a forma de administrar foi tratada na questão de número 13 (Anexo 2). Para os consultores, a formação escolar dos dirigentes, na sua maioria, é considerada boa, porém a formação técnico-administrativa é fraca, demonstrando desconhecimento sobre o negócio da empresa. A atualização raramente ocorre visto que os dirigentes alegam pouca disponibilidade de tempo, a inexistência de cursos ou os custos muito elevados. Segundo os consultores, existe resistência por parte dos dirigentes quanto à atualização.

A questão de número 14 (Anexo 2) questionava os dirigentes sobre se as empresas tinham o hábito de cadastrar os clientes, tendo esses respondido que normalmente o fazem, porém somente nas vendas a prazo para os clientes. As informações obtidas nos cadastros são precárias, não sendo utilizada uma base de dados.

Quanto aos gastos em propaganda para divulgar os produtos, investigados conforme a questão de 15 (Anexo 2), os consultores acreditam que sempre o fazem, mas sem planejamento. Segundo eles, *gastam mal*, investem somente em eventos festivos, tais como Natal, Páscoa, Dias das Mães e outros. Outro fato relatado é que os dirigentes não conhecem as mídias e seu papel, não têm visão de *marketing* e, quando decidem investir em algum órgão de divulgação, são influenciados pela amizade, não levando em conta o aspecto profissional.

Outro item pesquisado foi se as empresas realizavam pesquisa de satisfação dos clientes, que foi tratado na questão de número 16 (Anexo 2). Os consultores foram unânimes em afirmar que as empresas não o fazem e, quando o fazem, é improvisado, sem

utilizar algum método. Muitos acreditam que o bom cliente é aquele que paga as prestações do crediário no vencimento, desconhecendo os que compram à vista.

Na questão de número 17 (Anexo 2), perguntava-se aos dirigentes sobre se a empresa cuidava da imagem de apresentação ao público. Segundo os consultores, a grande maioria não têm esse hábito por causa da falta de recursos financeiros. De um lado, as empresas cuidam da sua imagem através dos meios de comunicação; de outro, muitas vezes se descuidam da apresentação da própria loja. Outro aspecto apontado pelos consultores é que existe um mito entre os dirigentes dessas empresas segundo o qual *investir muito em aparência pode afastar o cliente*.

Na questão 19 (Anexo 2), perguntava-se aos dirigentes sobre se as empresas controlavam regularmente os estoques de mercadorias e produtos. Atualmente, existe uma preocupação em controlá-los, segundo os consultores, mas ainda há uma diferença entre a micro e a pequena diante da grande empresa: a micro e a pequena empresas utilizam uma política de estocar grandes quantidades, cujos controles normalmente não são confiáveis, ao passo as grandes procuram trabalhar com os estoques dos fornecedores efetuando um controle rigoroso.

À pergunta de número 19 (Anexo 2), que investigava sobre a utilização do fluxo de caixa para o planejamento financeiro das empresas, os consultores responderam que poucos dirigentes sabem utilizar esse instrumento, ainda mais que nem mesmo o livro-caixa é feito com regularidade, o qual, por sinal, é uma exigência legal. Não existindo nem os controles básicos, fica muito difícil elaborar um fluxo de caixa. O planejamento financeiro raramente é feito em razão de falta de controle e, sobretudo, do desconhecimento das técnicas.

Sobre a questão de número 20 (Anexo 2), que procurava saber se os dirigentes controlam as receitas e despesas mensalmente, os consultores destacaram a falta de cuidado desses com os papéis e os documentos da empresa. A expectativa deles é de que o contador da empresa faça isso, porém, como normalmente esse executa somente a contabilidade fiscal, dificilmente controlam as receitas e despesas.

O hábito de apurar o resultado (lucro ou prejuízo) foi investigado na pergunta número 21 (Anexo 2) do questionário. Por não existir uma contabilidade regular nessas empresas, as quais não possuem métodos para controlar as receitas e despesas, como foi visto na questão anterior, os dirigentes não calculam os resultados. O indicador de lucro

ou prejuízo utilizado pelos dirigentes está relacionado com o caixa da empresa. Existindo recursos financeiros disponíveis (caixa), a empresa está operando com lucros; em caso contrário, tem prejuízos.

Na questão de número 22 (Anexo 2), investigou-se se as empresas faziam acompanhamento das vendas através de estatísticas, mapas e gráficos. Os consultores afirmaram que os dirigentes não o fazem porque não possuem os dados necessários e, muito menos, conhecem as técnicas para sua elaboração.

Quanto à realização das vendas a prazo e se as empresas fazem cadastro e análise de crédito, na questão número 23 (Anexo 2), os consultores concordam em que as empresas fazem cadastro, registram as informações básicas do comprador, tendo com objetivo específico consultar o Serviço de Proteção ao Crédito – SPC para verificar se não há restrições cadastrais referentes àquele. Contudo, a quantidade de cadastros feitos é reduzida por causa de as vendas a prazo serem normalmente feitas com cheques pré-datados. Nessa modalidade de venda, não é feito cadastro, nem análise de crédito.

Na pergunta de número 24 (Anexo 2) do questionário, sobre se os dirigentes julgavam adequadas as instalações da empresa para as atividades desenvolvidas, obteve-se que, nas de menor sucesso, na visão dos consultores, normalmente as instalações facilitam as atividades, principalmente na área de vendas.

Outra questão investigada foi sobre o hábito de controlar a qualidade dos produtos ofertados pelas empresas (questão 25, Anexo 2). Segundo os consultores, essa prática é verificada nas empresas de menor sucesso, porém não existe um controle formal da qualidade dos produtos. Essa é uma preocupação de quase todos os dirigentes das empresas de menor sucesso, muitos das quais, inclusive, fazem controle do pós-venda.

Também foi investigado, conforme a questão de número 26 (Anexo 2), quanto ao hábito de as empresas planejarem a produção através de algum tipo de controle. Os consultores foram unânimes em afirmar que essa não é uma prática das empresas de menor sucesso em vista da inexistência de dados, bem como do desconhecimento das técnicas pelos dirigentes.

A investigação também procurou saber sobre se as empresas costumavam fazer pesquisa de preços para realizar compras (questão 27, Anexo 2). Para os consultores, as empresas fazem pesquisa, mas essa está mais associada ao tipo de atividade. Exemplifi-

cando: empresas que trabalham com produtos exclusivos de um fornecedor não fazem a pesquisa; já, se a empresa que trabalha com diferentes produtos e existem vários fornecedores, a pesquisa é feita com o intuito de buscar os melhores preços e as melhores condições.

Procurou-se, através do questionário (questão número 28, Anexo 2), saber se as empresas tinham o hábito de treinar os funcionários. Os consultores foram taxativos em afirmar que as empresas de menor sucesso não o fazem, somente realizando os treinamentos obrigatórios por lei, tais como segurança do trabalho e outros.

O hábito de realizar reunião com os funcionários foi investigado na questão de número 29 (Anexo 2). Segundo os consultores, as reuniões normalmente ocorrem quando os resultados, em termos de venda da empresa, não são satisfatórios. Não existe sistematização das reuniões, a participação dos funcionários é fraca e os assuntos tratados normalmente são de interesse apenas da empresa.

Outro aspecto investigado foi quanto à avaliação da produtividade dos funcionários (questão 30, Anexo 2). Normalmente, não há avaliação da produtividade, afirmam os consultores, porque não existem meios que possibilitem essa prática. Assim, a produtividade somente é avaliada nos casos em que as empresas pagam comissão por metas preestabelecidas.

Na questão de número 31 (Anexo 2), investigava-se se a empresa pagava algum tipo de benefício por metas alcançadas. De acordo com os entrevistados, um dos benefícios concedidos aos funcionários pela empresa de menor sucesso são as comissões, quando oferecidas pelos fornecedores e associadas a uma promoção; outro é o tradicional churrasco oferecido em datas festivas.

A avaliação por parte das empresas do ambiente de trabalho dos funcionários foi investigada na questão de número 32 (Anexo 2). Segundo os consultores, as empresas de menor sucesso não avaliam o ambiente de trabalho dos funcionários, observando-se muitos problemas, tais como precária iluminação e pintura, más condições de cadeiras, mesas, pisos e muitos outros fatores. As melhoras do ambiente de trabalho somente são feitas por ocasião das reformas internas.

Também foi investigado quanto à prática de fazer seleção na contratação de novos funcionários (questão 33, Anexo 2). Para os consultores, não existem critérios para selecionar novos funcionários, de forma que muitas das contratações são feitas pelo fato

de o dirigente sentir certa simpatia pelo candidato. Quando as empresas utilizam agência de emprego, essas pouco contribuem para a seleção, apenas enviando os interessados pela vaga.

Outra questão investigada referia-se à utilização de programas de computador nas atividades da empresa, (questão 34, Anexo 2). A informática ainda é uma deficiência nas empresas de menor sucesso, segundo os consultores. Quando são utilizados tais recursos de computação para controlar as operações, esses não fornecem informações de caráter gerencial. Por exemplo, a informática é utilizada mais para atender às exigências legais, como emissão de cupom fiscal, que substitui a antiga nota fiscal.

Na questão de número 35 (Anexo 2), foi investigado se as empresas de menor sucesso tinham programa de qualidade total. Os consultores afirmaram que essas não o mantêm, pois, na percepção dos dirigentes, os programas são para grandes empresas e sua implantação consome muitos recursos financeiros.

O aspecto da localização da empresa de menor sucesso foi investigado na questão de número 36 (Anexo 2). Segundo os consultores, a localização é uma preocupação constante por parte dos dirigentes dessas empresas, pois muitas delas dependem desse fator para alcançar o sucesso. Ainda, afirmam que muitas dessas não se beneficiam da localização em virtude de o local não ser apropriado para desenvolver suas atividades e, com isso, os resultados são menores.

Também foi investigado se a empresa recebia incentivos do governo para o desenvolvimento das suas atividades (questão 37, Anexo 2). Para os consultores, os incentivos recebidos pelas micro e pequenas empresas são poucos, ficando restritos à forma de tributação. Por outro lado, esse mesmo incentivo dado pelo governo induz à ingerência das empresas por causa das facilidades oferecidas na negociação dos impostos atrasados. Muitos deles retêm os recursos que seriam destinados para o pagamento desses para uso próprio na forma de capital de giro; após, buscam a negociação junto aos órgãos competentes, que oferecem condições facilitadas.

Na questão de número 38 (Anexo 2), que investiga se a empresa recebe apoio do sindicato, os consultores foram da mesma opinião, dizendo que as empresas de menor sucesso não recebem tal apoio.

Outro aspecto investigado foi se a empresa recebia apoio das instituições financeiras (questão 39, Anexo 2). As instituições financeiras tratam as empresas que entra-

ram no Proger como clientes em potencial, e os recursos concedidos por elas normalmente estão cercados de garantia ou penhora. Assim, o banco procura somente aproveitar a situação para vender seus produtos ao invés de prestar uma assessoria, deixando, com isso, de exercer a sua função social, que é de apoiar o desenvolvimento dessas empresas.

A investigação também procurou saber se a empresa troca informações com os concorrentes (questão 40, Anexo 2), ao que os consultores responderam que a troca de informação não se processa visto que todos procuram esconder as estratégias que adotam. Mas a relação entre eles é amistosa e trabalham em parceria, estando sempre dispostos a se ajudar mutuamente.

Uma das questões procurou averiguar se a empresa recebia ajuda dos fornecedores, investigado através da questão de número 41 (Anexo 2). As empresas sempre recebem muita ajuda dos fornecedores, segundo os consultores, porque elas distribuem seus produtos e estão em contato com o consumidor final.

Na questão de número 42 (Anexo 2), procurou-se investigar se as empresas atendiam às exigências dos clientes. Normalmente, elas não atendem a essas, relataram os consultores, porque não sabem exatamente o que o cliente quer; porém, quando sabem, procuram atender às exigências dos clientes.

A última questão discutida com os consultores foi a de número 43 (Anexo 2), que investigava se a empresa recebia ajuda externa (contador, Senac, Sebrae etc.). Para os consultores, as empresas recebem pouca ajuda em virtude da visão distorcida que os dirigentes têm das instituições externas. Quem poderia ajudar mais, por estar mais próximo, seria o contador, mas ele pouco faz em razão da remuneração inadequada que recebe.

Finalizando, questionaram-se os consultores quanto à relevância das questões investigadas na pesquisa. Segundo eles, os aspectos citados nas questões de número 14 a 35 são todos relevantes para o sucesso empresarial; o mesmo ocorre nas de números 36 a 43, com exceção da 38, que investiga sobre se a empresa recebe apoio do sindicato. A respeito, segundo eles, isso não é relevante para o sucesso nem das micro e nem das pequenas empresas.

Ao final da entrevista, foi solicitado aos consultores que expusessem algo mais sobre as empresas de menor sucesso. Para eles, os dirigentes dessas empresas orgulham-

se das conquistas obtidas até o momento, normalmente declarando o seguinte: *quando iniciei, não tinha nada, mas hoje tenho tudo isto*. Porém, estão correndo um grande risco, podendo perder tudo por não conhecerem as técnicas para um bom gerenciamento e a nova realidade empresarial, que exige mais competitividade das empresas.

4.9.1 Principais resultados alcançados com a entrevista com os consultores sobre as empresas de menor sucesso

- unanimidade quanto à veracidade das respostas dos dirigentes;
- o despreparo dos dirigentes induziu-os a respostas distorcidas da realidade no questionário;
- há excesso de otimismo por parte dos dirigentes no momento de decidirem sobre novos investimentos;
- uma das características muito presente é o descontrole, especialmente o financeiro;
- os dirigentes tomam decisões individualmente;
- os dirigentes não se utilizam de algum meio de informação;
- formação escolar dos dirigentes é boa, porém a formação técnico-administrativa é fraca;
- cadastram os clientes somente nas vendas a prazo;
- não existe estratégia para efetuar gastos com propaganda;
- não costumam pesquisar a satisfação dos clientes;
- não costumam cuidar da imagem;
- os controles de estoques não são confiáveis;
- o planejamento financeiro raramente é feito;
- dificilmente controlam as receitas e despesas;
- não possuem métodos para calcular os resultados (lucro ou prejuízo);
- não fazem acompanhamento das vendas através de mapas ou gráficos;
- fazem cadastro e análise de crédito de forma limitada;
- as instalações facilitam principalmente as vendas;
- a qualidade dos produtos ofertados é controlada informalmente;
- desconhecem as técnicas de planejamento de produção;

- não realizam pesquisa de preços para comprar;
- não treinam os funcionários;
- realizam reuniões, mas de interesse exclusivo da empresa;
- não avaliam a produtividade dos funcionários;
- não concedem benefícios aos funcionários;
- não avaliam o ambiente de trabalho dos funcionários;
- não existem critérios para a contratação de novos funcionários;
- não utilizam a informática para auxiliar o gerenciamento da empresa;
- não trabalham com programa de qualidade total;
- não recebem incentivos governamentais;
- não recebem apoio de sindicatos;
- não recebem apoio das instituições financeiras;
- trocam informações com os concorrentes, mas retêm as estratégicas;
- não recebem ajuda externa.

Os consultores também apontaram que as empresas de menor sucesso, às vezes, até executam certas tarefas recomendadas para o bom gerenciamento, porém a forma de como o fazem é que é diferente das empresas de sucesso.

Como foi visto, foram identificadas as principais características das empresas de menor sucesso, até então não percebidas através dos métodos utilizados. Com isso, infere-se que a existência desses fatores pode levar a empresa ao fracasso.

5 CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento do presente estudo, procurou-se alcançar os objetivos propostos através da investigação realizada junto às empresas participantes do Proger no município de Passo Fundo.

Entre os objetivos delineados, propunha-se conhecer as características das empresas que fazem parte do programa, tendo-se destacado: em relação ao porte, predominam microempresas, sendo que o tempo de atividade está acima de dez anos e a grande maioria é do ramo do comércio; quanto à forma de constituição jurídica, prevalecem as de sociedades, normalmente com dois sócios; a maioria dos dirigentes são fundadores, prevalecendo o sexo masculino e a faixa de idade entre 31 a 50 anos, com formação escolar do ensino médio incompleto ao superior completo; a experiência anterior antes do atual empreendimento foi a de empregado do setor privado normalmente procuram a opinião de terceiros para tomarem decisões; utilizam como meio de informação jornal, revista e televisão, porém, quanto à atualização, não costumam fazê-lo com frequência, e, sim, somente a cada três meses.

Outro aspecto investigado foi sobre as práticas operacionais utilizadas por essas empresas, tendo-se constatado que a maioria delas cuidam da imagem; controlam os estoques de mercadorias e produtos; controlam as receitas e despesas; as instalações são adequadas para desenvolverem as atividades; controlam a qualidade dos produtos e pesquisam preços para efetuar gastos. Mostraram-se nessas empresas, como pontos fracos que somente 49,45% utilizam a informática para controlar as operações; apenas 48,32% trabalham com programa de qualidade total; 55,87% concedem benefícios para os funcionários e 61,80% realizam pesquisa de satisfação dos clientes.

Também se investigou nas empresas participantes do Proger a sua relação com o ambiente externo, obtendo-se que 100% delas procuram atender às exigências dos clientes e 88,76% beneficiam-se da localização. Quanto aos aspectos considerados negativos encontrados, somente 17,98% afirmaram que recebem auxílio dos sindicatos e apenas 28,09% recebem incentivos dos governos (municipal, estadual e federal).

Quanto aos resultados alcançados pelas empresas que ingressaram no programa, de um modo geral, consideram-se bons, pois 60,64% aumentaram suas vendas 60,64%; 60,29% aumentaram o volume de produção; 60,67% aumentaram o número de funcionários; 66,29% aumentaram o número de clientes e 50,57% aumentaram o capital de giro. Por outro lado, os resultados considerados fracos apresentados por essas empresas foram que somente 42,70% aumentaram os lucros; 21,35% aumentaram a pontualidade nos recebimentos das vendas a prazo e 43,82% aumentaram a pontualidade no pagamento das obrigações.

Outro aspecto investigado, exaustivamente trabalhado, foi quanto aos fatores de sucesso empresarial. No primeiro momento, utilizou-se a técnica de correspondência múltipla, com a qual se procurou fazer associação entre variáveis no sentido de encontrar tais fatores de sucesso. Após a análise dos dados, constatou-se que não havia associação entre variáveis, o que não permitiu localizar a existência de fatores de sucesso. Nas diversas tentativas para localizar os fatores de sucesso, verificou-se que, independentemente das características das empresas dos dirigentes, os resultados alcançados pelas empresas de maior e menor sucesso eram os mesmos; isso ocorria também com as práticas operacionais e em relação ao ambiente externo.

No segundo momento do trabalho, continuou-se a busca no sentido de encontrar os fatores de sucesso empresarial das empresas participantes do Proger, agora com a utilização da técnica que confrontava a média dos escores das empresas de sucesso com as de menor sucesso. Nesta análise, somente se utilizaram os dados das práticas operacionais das empresas e a relação dessas com ambiente externo. Assim, foram encontrados oito fatores que as diferenciavam, isto é, a média dos escores das empresas de sucesso apresentou-se maior daquela das de menor sucesso. Os fatores que se sobressaíram foram: efetuam gastos com propaganda, cuidam da imagem da empresa, utilizam fluxo de caixa para o planejamento financeiro, controlam a qualidade dos produtos, concedem benefícios aos funcionários, trabalham com programa de qualidade total, recebem ajuda dos fornecedores e atendem às exigências dos clientes. Com isso, também não se pode afirmar que os poucos fatores identificados levam a empresa ao sucesso, porém foram os que diferenciaram as empresas de maior sucesso diante das de menor sucesso.

Continuando a busca no sentido de encontrar fatores de sucesso, realizaram-se entrevistas com os dirigentes e observação nas empresas. Através dessas estratégias, foram identificados vários fatores de sucesso nas empresas, muitos deles equiparando-se aos fatores investigados no questionário. Com isso, concluiu-se que, além dos fatores investigados através do questionário, existem outros, como foi constatado através nas entrevistas realizadas nas empresas com os dirigentes.

Na entrevista com os dirigentes das empresas de menor sucesso, foram encontrados vários fatores, os quais demonstraram que os dados coletados através do questionário nas empresas de menor resultado não espelhavam a realidade. Com a nova situação encontrada, houve necessidade de maiores informações, de forma que, para alcançar os objetivos proposto no trabalho, realizaram-se então entrevistas com os consultores que haviam trabalhado com essas empresas.

Na entrevista com os consultores, encontrou-se uma lista de fatores que levam ao fracasso empresarial e também se constatou que os dados coletados no questionário nas empresas de menor sucesso não espelhavam a realidade, por causa da falta de conhecimento e despreparo dos seus dirigentes. Constatada a falta de conhecimento e despreparo dos dirigentes e dos funcionários, extraiu-se a seguinte conclusão: o fracasso das empresas provém também no modo “como” elas fazem as coisas, ou seja, é um problema de eficiência, a qual, segundo Bio (1985), diz respeito ao método, ao modo certo de fazer as coisas.

Após exaustiva investigação na procura de fatores que levassem as empresas ao sucesso empresarial, como se pôde constatar, não foram encontrados fatores únicos. Para Bio (1985), os resultados de uma empresa podem ser melhorados satisfatoriamente a partir de uma inovação, do aproveitamento de uma oportunidade ou de um período de condições ambientais muito favoráveis; contudo, ao longo do tempo, a sobrevivência e a continuidade dos resultados dependem muito do nível de eficiência da empresa. O mesmo autor afirma que o nível de eficácia de uma empresa pode ser alterado para mais por meio de ações acertadas no ambiente externo.

Assim, conclui-se que o sucesso empresarial depende de vários fatores, tanto internos como externos, e está relacionado no modo “como” os dirigentes e as empresas fazem as coisas. Também, muito do sucesso depende da competência em fazer

corretamente as coisas, tal como investir em propaganda, fazer fluxo de caixa, realizar treinamentos, etc.

Assim, com as limitações do trabalho, não foi possível encontrar fatores definitivos de sucesso, como também não foram levadas em consideração as condições ambientais no estudo; por isso, sugere-se uma nova pesquisa reunindo os elementos não estudados:

Também mereceria uma estudo mais profundo, especialmente nas micro e pequenas empresas, procurando entender de que forma e/ou “como” fazem as coisas nos aspectos técnico-operacional, devido à pouca literatura existente a respeito do assunto.

Espera-se ter contribuído para o conhecimento científico apesar das limitações deste trabalho. Outros pontos não vistos, se analisados, poderão ser tema de estudos para um melhor entendimento do assunto estudado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ishak. *Os ciclos de vida das organizações*. 3.ed., São Paulo: Pioneira, 1996.
- ALVES, Nelson A. *Guia de resolução de problemas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 1977.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: USFC, 1998.
- ▷ BATY, Gordon B. *Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.
- ▷ BORTOLI NETO, Adelino de. Principais problemas das micro e pequenas empresas. *Revista Estudos Sebrae*. 8-13, jan./fev. 1994.
- ▷ BORTOLI NETO, Adelino de. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. São Paulo, 1980. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC – Controle da Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- CASSARO, Antonio Carlos. *Sistemas de informações para tomada de decisões*. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. *Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Loyola, 1981.

- CERQUEIRA, Jorge Pedreira. *A metodologia de análise e solução de problemas*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- *DEGEN, Ronaldo Jean. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- GERBER, Michael E. *O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido*. São Paulo: Saraiva, 1990.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harper & Row, 1978.
- GUROVITZ, Helio. Vítimas da excelência. *Exame*. São Paulo, 689, n. 11, p.82-96, jun. 1999.
- JORNADA SEBRAE. *A força da pequena empresa no Brasil*. Brasília, Ano II, n.13, jul. 1997.
- KANITZ, Stephen Charles. *Como prever falências*. São Paulo: McGraw Hill, 1978.
- LEONARDOS, Ricardo B. *Sociedades de capital de risco: capitalização da pequena e média empresa*. São Paulo: Codimec, 1984.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; BERNARDES, Cyro. *Criando empresas para o sucesso*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINER, John B. *Os quatro caminhos para o sucesso empresarial*. São Paulo: Futura, 1998.
- MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. *Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica*. São Luiz: Sebrae, 1994.
- NOGUEIRA, João Lúcio Soutto Mayor. *Manual de diagnóstico empresarial*. Rio de Janeiro: CNI, 1987.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 13.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Edmundo M. Oliveira. A virada dos pequenos. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. São Paulo, ano IX, n.100, p.37, maio 1997.
- OLIVEIRA, Marco Antonio G.; SHINYASHIKI, Roberto T. *Análise transaccional nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1989.
- PEREIRA, Carlos João Santos. *Como ser um empresário e ter sucesso*. São Paulo: Cultural Mercosul, 1998.
- PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. *Criando seu próprio negócio*. Brasília: Sebrae, 1995.
- PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring*. São Paulo: Harbra, 1989.
- RAMOS, Flávio; FONSECA, José Leite de Assis. *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: Ed. Sebrae, 1995.
- RATTNER, Henrique (Coord.). *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- RICHARDSON, Roberto J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: McGraw Hill, 1990.
- RINKE, Wolf J. *A empresa vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento*. São Paulo: Futura, 1998.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTANA, João. *Como entender o mundo dos negócios*. Brasília: Sebrae, 1993.
- SHELL, Jim. *Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para um gestão empreendedora*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SEBRAE/RS. *Diagnóstico de um empreendedor*. Porto Alegre: Sebrae, 1995.

- SEMLER, Ricardo Frank. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Nova Cultura, 1988.
- * SOLOMON, Steven. *A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.
- SPIRO, Herbert T. *Finanças para gerentes não-financeiros*. São Paulo: Makron Books, 1990.
- TEITELBAUM, Ilton; BRASIL, Vinícius Sittoni. *Pesquisa Sebrae/RS: perfil do cliente*. Porto Alegre, dez. 1997.
- VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. *Que crise é esta? Atributos da empresa triunfadora*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- WEISS, Donald H. *Como resolver problemas de forma criativa*. São Paulo: Nobel, 1990.
- VALE, Gláucia M. Vasconcellos. *Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais*. Brasília: Sebrae, 1998.

ANEXOS

ANEXO 1

Correspondência encaminhada às empresas

Passo Fundo, Setembro de 1999.

Prezado Empresário:

Venho por meio desta solicitar a vossa colaboração para preencher o questionário anexo. Este tem por objetivo a realização de uma pesquisa científica para conclusão do meu curso de mestrado. As informações serão mantidas em sigilo e farão parte de um banco de dados que será utilizado para estudo.

O questionário será recolhido após três dias da entrega. Gostaria que o mesmo ficasse à disposição já que estou custeando este trabalho.

Conto com vossa colaboração e desde já agradeço.

Atenciosamente.

Cláudio Viapiana

Aluno do Curso de Mestrado

ANEXO 2
Questionário aplicado às empresas

Dados da empresa:

1. Qual é o ramo principal de atividade da empresa?
 Comércio Indústria Serviços
2. Conforme que tipo de sociedade a empresa está constituída?
 Firma Individual Sociedade por cotas Limitada
 Sociedade civil prestadora de serviços outra - citar: _____
3. Qual é o número de sócios da empresa? _____
4. Qual é o número de funcionários da empresa? _____
5. Em que data a empresa iniciou as atividades? _____ / _____

Dados do dirigente que administra diretamente a empresa (se houver mais de um, responde o questionário o que tem mais influência no negócio):

6. Sexo do dirigente:
 masculino feminino
7. Qual é a idade do dirigente? _____
8. Qual é o nível de escolaridade do dirigente? _____
9. Qual era a atividade exercida pelo dirigente antes de iniciar a atual empresa?
Citar: _____
10. Qual é a situação do dirigente da empresa?
 fundador/empreendedor
 sucessor familiar
 aquisição
11. Como administrador, as decisões em relação ao negócio são tomadas:
 individualmente
 consultando outras pessoas
12. Utiliza-se de algum meio de informação para atualização do negócio (jornais, revistas, noticiários, feiras, publicações especializadas e outras)
Citar: _____
13. Qual é a periodicidade em que busca atualização como administrador (cursos para o desenvolvimento e atualização gerencial):
 diária mensal trimestral semestral anual

* Para responder às questões seguintes, observe a tabela abaixo.

Para responder às questões seguintes (de 14 a 46), assinale com “x” na respectiva alternativa. Utilize a escala de 1 a 5 para o nível de intensidade “sempre ou nunca”. Se a pergunta não se adequar a empresa, assinale “P”, que significa prejudicado.

P – Prejudicado

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Às vezes
- 4- Muitas vezes
- 5- Sempre

	Práticas operacionais	Prejudicado	Nunca	Raramente	As Vezes	Muitas vezes	Sempre
n°		P	1	2	3	4	5
14	A empresa tem como hábito cadastrar os clientes						
15	A empresa efetua gastos em propaganda para divulgar seus produtos						
16	A empresa realiza pesquisa de satisfação dos clientes						
17	A empresa tem o cuidado quanto à imagem de apresentação ao público						
18	A empresa controla regularmente os estoques de mercadorias ou produtos						
19	A empresa utiliza um fluxo de caixa para o planejamento financeiro						
20	A empresa controla as receitas e despesas mensalmente						
21	A empresa tem como hábito apurar o resultado (lucro ou prejuízo)						
22	A empresa faz acompanhamento das vendas através de estatísticas, mapas, gráficos						
23	A empresa faz cadastro e análise de crédito nas vendas a prazo						
24	As instalações facilitam a atividade da empresa						
25	A empresa tem o hábito de controlar a qualidade dos produtos e serviços						
26	A empresa tem o hábito de planejar a produção através de mapas, planilhas e controles						
27	A empresa tem o hábito de fazer pesquisas de preço para realizar gastos						
28	A empresa tem o hábito de oferecer treinamento aos funcionários						
29	A empresa tem o hábito de realizar reuniões com os funcionários						
30	A empresa faz avaliação da produtividade dos funcionários						
31	A empresa paga benefícios (brindes, prêmios) aos funcionários por metas alcançadas						
32	A empresa avalia periodicamente o ambiente de trabalho dos funcionários						
33	A empresa realiza seleção (testes e entrevistas) na contratação de novos funcionários						
34	A empresa utiliza programa de computador para controlar a produção, compras e vendas						
35	A empresa trabalha com um programa de qualidade total						

Ambiente externo da empresa		Prejudicado	Nunca	Raramente	As vezes	Muitas vezes	Sempre
n°		P	1	2	3	4	5
36	A empresa se beneficia pela localização						
37	A empresa recebe incentivos (fiscais, financeiros) do governo						
38	A empresa recebe ajuda do sindicato (dos empregadores)						
39	A empresa recebe ajuda das instituições financeiras						
40	A empresa troca informações com os concorrentes						
41	A empresa recebe ajuda dos fornecedores						
42	A empresa atende às exigências dos clientes						
43	A empresa recebe ajuda externa (contador, Senac, Sebrae etc.) para solucionar problemas administrativos						

Para responder às questões seguintes (44 a 51), assinale com “x” na respectiva alternativa. Utiliza a escala de 1 a 5 para o nível de aumentou ou diminuiu, de acordo com a intensidade com que se apresentou na empresa. Se a pergunta não se adequar à realidade ou situação da empresa, assinale “P”, que significa prejudicado.

P – Prejudicado

1- Diminuiu

2- Diminuiu parcialmente

3- Estável

4- Aumentou parcialmente

5- Aumentou

Resultados apresentados após ingressar no programa Proger (Programa de Geração de Emprego e Renda)		Prejudicado	Diminuiu	Diminuiu parcialmente	Estável	Aumentou parcialmente	Aumentou
n°		P	1	2	3	4	5
44	O valor real das vendas						
45	O valor real dos lucros						
46	O volume de produção (quantidade)						
47	A quantidade de funcionários						
48	O número de clientes						
49	A quantidade do capital de giro (caixa, estoque, contas a receber)						
50	A pontualidade no recebimento das prestações das vendas a prazo						
51	A pontualidade no pagamento das obrigações da empresa (impostos, títulos, etc.)						